

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE TRUJILLO BENEDICTO XVI

ESCUELA DE POSGRADO



ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES Y DE LIDERAZGO DE DOCENTES DE
EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR.

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN EDUCACIÓN, MENCIÓN GESTIÓN Y ACREDITACIÓN
EDUCATIVA

AUTORES:

Br. Migdonio Nicolás Esquivel Grados

Br. Doris Rebeca Rosales Huerta

ASESOR:

Dr. Reemberto Cruz Aguilar

TRUJILLO-PERÚ

2 018

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

Excmo. Mons. Dr. Héctor Miguel Cabrejos Vidarte O.F.M.

FUNDADOR Y GRAN CANCELLER

R.P. Dr. Juan José Lydon Mchugh

RECTOR

Dra. Sandra Olano Bracamonte

VICERRECTORA ACADÉMICA

R. P. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz

VICERRECTOR ACADÉMICO ADJUNTO

Dr. Elí Miranda Chávez

DIRECTOR DEL INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN

R.P. Dr. Alejandro Augusto Preciado Muñoz

DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSGRADO

Mg. Andrés Cruzado Albarrán

SECRETARIO GENERAL

DEDICATORIA

Con amor:

Para mi Recordado Padre Andrés Avelino, que desde el cielo eres mi Ángel Guía, a mi madre Juana Luz y mi hermano José por su apoyo incondicional; y también mi esposa Gloria, a mis hijos: Johann, Hamner y Jerry por su colaboración y comprensión

Migdonio

A mis padres Adrián y Elena que con mucho cariño me formaron para ser una persona de bien; a mi esposo Percy y mis hijos Jesús, Emanuel y Adalia, hermosa familia a quienes amo tanto y por el que vale la pena luchar.

Doris Rebeca

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser mi guía espiritual, a mi mamá Juana Luz, a mi hermano José y a mi querida familia por su ayuda en la realización de la presente investigación.

Migdonio

A Dios, a quien le debo todo; al Dr. José Esquivel Grados, por su incondicional y fraternal amistad, liderazgo que me anima como profesional; a mi buen amigo y colega Migdonio Nicolás Esquivel Grados, por nuestro acompañamiento en el desarrollo de la presente investigación.

Doris Rebeca

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Migdonio Nicolás Esquivel Grados con DNI 19668797 y Doris Rebeca Rosales Huerta con DNI 32135690, egresados de la Escuela de Posgrado, Maestría en Educación Mención Gestión y Acreditación Educativa de la Universidad Católica de Trujillo “Benedicto XVI”, damos fe que hemos realizado en forma rigurosa los procedimientos académicos y administrativos de la Escuela de Posgrado de la mencionada universidad para elaborar y sustentar la tesis titulada ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES Y DE LIDERAZGO DE DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR, la que consta de 76 páginas, incluyendo anexos.

Declaramos bajo la verdad y en razón de los principios éticos que la presente investigación en su contenido, redacción, organización, metodología y diagramación es original y auténtica de nuestra autoría. Al mismo tiempo, garantizamos que los fundamentos teóricos están refrendados por las referencias bibliográficas, admitiendo mínimamente de omisión involuntaria en el tratamiento de cita de autores, lo cual es de nuestra única y entera responsabilidad.

Migdonio Nicolás Esquivel Grados

Doris Rebeca Rosales Huerta

RESUMEN

La toma de decisión y el liderazgo son dos aspectos fundamentales a considerar en la actividad pedagógica de cualquier docente de cualquier nivel y modalidad educativa. En tal sentido, la presente investigación tuvo como objetivo general determinar el grado de relación entre los estilos de toma decisiones y los de liderazgo en docentes de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, que laboraron en el año lectivo 2016.

La investigación de acuerdo a la técnica de contrastación es de tipo descriptivo y según la orientación, básica. Se formularon hipótesis de asociación de variables y para su contrastación se usó el diseño de investigación descriptivo de asociación de variables correlacional. La recolección de datos primarios respecto de las variables se realizó aplicando los cuestionarios de estilos de toma decisiones y de liderazgo, los mismos que previamente fueron validados. Y el estadístico de prueba de hipótesis usado fue la prueba chi cuadrado de Pearson.

Destaca como resultados importantes el hecho que los estilos de toma de decisiones más frecuentes fueron el analítico (48%) y directivo (49%), así como predominó los estilos de liderazgo transformacional (73%) y transaccional carismático (27%), sin encontrarse casos de liderazgo laissez faire. Asimismo, se encontró que existe algún grado de relación o asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo, sin llegar a ser significativa ($p > 0.05$); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis, al aceptar la hipótesis nula luego de encontrar un valor obtenido de chi cuadrado igual 3.914, menor que el tabular igual a 7.815, que fue determinado considerando 3 grados de libertad y un nivel de significancia de 0.05.

Palabras clave: Estilos de toma de decisiones, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional carismático, laissez faire.

ABSTRACT

Decision making and leadership are two fundamental aspects to consider in the pedagogical activity of any teacher of any level and educational modality. In this regard, the general objective of this research was to determine the degree of relationship between decision making styles and leadership styles in teachers of regular basic education institutions of UGEL 04, province of Trujillo, La Libertad region, who worked in the 2016 school year.

The investigation according to the technique of contrast is descriptive and according to the orientation, basic. Hypotheses of association of variables were formulated and for its comparison, the design of descriptive investigation of association of variables was used. The collection of primary data regarding the variables was carried out by applying the questionnaires of styles of decision making and leadership, which were previously validated. And the hypothesis test statistic used was the chi-square test of Pearson.

The most important decision-making styles are the analytical (48%) and managerial (49%), as well as the transformational leadership styles (73%) and the charismatic transactional styles (27%). find cases of laissez faire leadership. Likewise, it was found that there is some degree of relationship or association between the styles of decision making and those of leadership, without being significant ($p > 0.05$); result obtained from the hypothesis test, by accepting the null hypothesis after finding a value obtained from equal chi square 3,914, lower than the tabular equal to 7,815, which was determined considering a level of significance of 0.05 and 3 degrees of freedom.

Key words: Decision making styles, transformational leadership, charismatic transactional leadership, laissez faire.

ÍNDICE

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE.....	viii
Capítulo I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Planteamiento del problema.....	13
1.2 Formulación de problemas.....	15
1.2.1 Problema general.....	15
1.2.2 Problemas específicos.....	15
1.3 Formulación de objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	16
1.4 Justificación de la investigación.....	16
Capítulo II. MARCO TEORICO	
2.1. Antecedentes.....	18
2.2. Bases teóricas y científicas.....	20
2.2.1 Toma de decisiones.....	20
2.2.2 Liderazgo.....	26
2.3 Marco conceptual.....	34
2.4 Formulación de hipótesis.....	36
2.4.1 Hipótesis general.....	36
2.4.2 Hipótesis específicas.....	36
2.5 Variables.....	37
2.5.1 Definición operacional.....	37
2.5.2 Operacionalización de variables.....	37
Capítulo III. METODOLOGIA	
3.1 Tipo de investigación.....	39
3.2 Diseño metodológico.....	39
3.3 Población y muestra.....	40

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	41
3.4.1 Técnicas a emplear.....	41
3.4.2 Descripción de los instrumentos.....	41
3.5 Técnicas para el procesamiento de la información.....	44
3.6 Aspectos éticos.....	45
Capítulo IV. RESULTADOS	
4.1 Presentación y análisis de resultados.....	47
4.2 Prueba de hipótesis.....	59
4.3 Discusión de resultados.....	62
Capítulo V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusiones.....	64
5.2. Recomendaciones.....	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66
ANEXOS.....	69
Anexo A.1 Cuestionario sobre estilos de toma de decisiones.....	70
Anexo A.2 Cuestionario de estilos de liderazgo.....	71
Anexo A.3 Ficha de validación de contenido de cuestionarios por juicio de expertos.....	72
Anexo A.4 Confiabilidad de cuestionario con el coeficiente de Pearson.....	74
Anexo A.5 Matriz de consistencia.....	75
Anexo A.6 Tabla de valores críticos de Ji Cuadrado.....	76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 3.1 Distribución de ítems del cuestionario de estilos de toma de decisiones y su respectiva descripción.....	42
Tabla 3.2 Distribución de ítems por dimensiones de los estilos de liderazgo y su respectiva descripción	43
Tabla 3.3 Escala de puntuaciones para determinar tipos de liderazgo.....	44
Tabla 4.1 Porcentajes de los años de servicio de docentes de la UGEL 04-Trujillo, según grado académico, 2016.....	47
Tabla 4.2 Porcentajes de los años de servicio de docentes de la UGEL 04-Trujillo, según grado académico y género, 2016.....	48
Tabla 4.3 Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes varones de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	49
Tabla 4.4 Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes mujeres de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	50
Tabla 4.5 Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	51
Tabla 4.6 Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes varones de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	52
Tabla 4.7 Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones los estilos de liderazgo de docentes mujeres de la UGEL 04-Trujillo, 2016....	53
Tabla 4.8 Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones los estilos de liderazgo de docentes UGEL 04-Trujillo, 2016.....	54
Tabla 4.9 Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según género- UGEL 04-Trujillo, 2016.....	55
Tabla 4.10 Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según título profesional- UGEL 04-Trujillo, 2016.....	56

Tabla 4.11 Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según grado académico - UGEL 04-Trujillo, 2016.....	57
Tabla 4.12 Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según nivel en la escala magisterial - UGEL 04-Trujillo, 2016.....	58
Tabla 4.13 Tabla de contingencia de valores observados para la prueba de hipótesis para determinar la asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	59
Tabla 4.14 Tabla de contingencia de valores esperados para la prueba de hipótesis y determinar la asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	61
Tabla 4.15 Prueba de hipótesis para determinar la asociación entre puntaje de toma de decisiones y los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 2.1 Estilos de la toma de decisiones.....	24
Fig. 4.1 Comparación de porcentajes de docentes con grados académicos, según años de servicios, UGEL 04 de Trujillo, 2016.....	47
Fig. 4.2 Comparación de porcentajes sobre grados académicos, según años de servicios de docentes de la UGEL 04 de Trujillo-2016.....	48
Fig. 4.3 Comparación de medidas de centralidad de los estilos de toma de decisiones de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	51
Fig. 4.4 Comparación de las medidas de centralidad asociadas a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	54
Fig. 4.5 Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según género- UGEL 04-Trujillo, 2016.....	55
Fig. 4.6 Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según título profesional- UGEL 04-Trujillo, 2016.....	56
Fig. 4.7 Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según grado académico - UGEL 04-Trujillo, 2016.....	57
Fig. 4.8 Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según nivel en la escala magisterial - UGEL 04-Trujillo, 2016.....	58
Fig. 4.9 Comparación de porcentajes respecto de los valores observados de los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.....	60
Fig. 4.10. Zona de aceptación de la hipótesis nula H_0 y valores obtenido y crítico de chi cuadrado.....	61

Capítulo I

PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Las personas en las diversas instituciones toman decisiones. Esto es, deciden entre dos o más alternativas. Es decir, tomar decisiones no es solamente exclusividad de los gerentes. Los empleados o trabajadores, no gerenciales también tienen sus estilos de tomar decisiones que afectan su labor u ocupación y a las organizaciones para los que trabajan. La capacidad de tomar decisiones individuales, por tanto, es un aspecto muy importante del comportamiento dentro de las organizaciones. Es así, que igualmente los individuos en las distintas organizaciones toman decisiones, la calidad de sus elecciones finalmente se ven influenciados, en gran medida, por sus percepciones del contexto donde se encuentran participando dentro de la organización.

Cuando surge un problema determinado, entonces como una reacción ocurren diversos estilos en la toma de decisiones. Es decir, es hay discrepancia entre el estado actual y algún estado que se desea, que requiere consideración sobre los cursos alternativos de acción. Para ello, se examina la información y opciones diversas.

Además, para la toma de cada decisión se necesita de la interpretación, análisis y evaluación de la información. Las informaciones se reciben de diversas fuentes y necesitan ser filtrados, interpretados y analizados. ¿Qué información, por ejemplo, es relevante y pertinente para la decisión y cuál no?

La forma en que las instituciones educativas toman decisiones está cambiando a medida que transcurre el tiempo. Que una decisión sea efectiva como resultado de la suerte es parte del pasado. La toma de decisiones basadas en evidencia, es una forma de actuación que propone que la ruta más corta hacia las mejores decisiones para una organización escolar está en fundamentar sus decisiones en hechos sólidamente probados.

Sin embargo, las instituciones no cuentan con la información suficiente sobre las nuevas metodologías para la toma de decisiones. Pues, lo cierto es que se deben tomar decisiones en todo momento, desde el ámbito de la planificación hasta la ejecución curricular, como las metodologías o recursos a usar en el desarrollo de las sesiones de aprendizaje o solucionar conflictos que se generan a nivel de los estudiantes, colegas, directivos, padres de familia. El resultado de la toma de decisiones se debe al estilo de

cada docente, pues unos son más analíticos y otros conceptuales. Además de brindar el marco para observar las diferencias individuales, centrarse en los estilos de decisión puede ser útil para ayudar a entender cómo dos o más personas inteligentes, con acceso a la misma información, pueden diferenciarse o se aproximan a las decisiones tomadas y a las opciones finales que toman.

De otro lado, el liderazgo que debe ejercer el docente en su institución educativa es una exigencia. No basta con ser directivo para ejercer algún tipo de liderazgo formal. En general, cualquier docente con cargo directivo o sin él debe ser un líder, con el objeto de alcanzar las metas institucionales previstas. La naturaleza de la profesión de educador debe inducir al docente a ser un líder en el aula, en la institución educativa y en la sociedad. Pero esto, no necesariamente ocurría, tal como se aprecia en docentes de la UGEL 04 de Trujillo en el periodo lectivo 2016.

El tema del liderazgo, desde hace un tiempo, ya no es un tema ajeno a la vida en las aulas y hasta al órgano rector de la educación nacional. Los magros resultados obtenidos en las mediciones internacionales hacen pensar, que, entre otros factores, es la consecuencia de liderazgo. Tratando de encarar la problemática y acorde a sus políticas institucionales referentes al liderazgo, el Ministerio de Educación [Minedu] (2014) ha emitido normativas al respecto como el *Marco de Buen Desempeño del Directivo. Directivos construyendo escuela*, en el que hace notar lo siguiente respecto del liderazgo:

En este perfil, es muy necesario tener en cuenta el concepto de liderazgo y el reconocimiento en la organización escolar. Una consideración inicial es el hecho de configurarlo como un fenómeno o cualidad de la organización y no como un rasgo individual. En el primer caso, el ejercicio de la dirección como liderazgo se ve como una práctica distribuida, más democrática, “dispersa” en el conjunto de la organización, en lugar de ser una característica exclusiva de los líderes formales lo cual, justamente, supondría el regreso al modelo burocrático que se desea abandonar. De acuerdo con Bolívar (1997), el reto crítico es lograr un desarrollo institucional de las escuelas de manera que funcionen como unidades de cambio en las que el liderazgo está difuso, porque el conjunto de miembros de la institución se ha apropiado de él. Esto nos lleva a pensar en temas como distribución de poder, empoderamiento y toma de decisiones compartidas. A esto se le llama también liderazgo distribuido, puesto que se encuentra “repartido” a nivel vertical y horizontal en la institución educativa. (p. 15)

En la medida que la toma de decisiones y el liderazgo por parte de quienes conducen el proceso formativo en las instituciones educativas, resulta importante prestar atención en estos dos factores claves para la buena marcha hacia el logro de objetivos y metas, y

es pertinente determinar si existe alguna relación entre ambos fenómenos, pues su conocimiento puede resultar de suma importancia al momento de abordar la planificación y ejecución de actividades educativas, de manera particular en la UGEL 04 de Trujillo.

1.2 Formulación de problemas

1.2.1 Problema general

¿Qué relación hay entre los estilos de toma decisiones y de liderazgo en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016?

1.2.2 Problemas específicos

- a) ¿Cuál es el segmento de docentes que no poseen posgrados académicos, considerando años de servicio?
- b) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando género?
- c) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando títulos profesionales?
- d) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, según grados académicos?
- e) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando años de servicio?
- f) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la mayoría de docentes de la muestra?
- g) ¿Existe relación significativa y con qué nivel de confianza entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes?

1.3 Formulación de objetivos

1.3.1 Objetivo general

Analizar el grado de relación entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016.

1.3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar el segmento de docentes de la muestra que no poseen posgrados académicos.
- b) Examinar los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando género.
- c) Establecer los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando títulos profesionales.
- d) Comparar los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando grados académicos.
- e) Establecer los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando años de servicio.
- f) Establecer los estilos predominantes de liderazgo en docentes varones y mujeres de la muestra.
- g) Identificar si existe relación significativa y el nivel de confianza entre estilos de toma de decisiones y estilos de liderazgo en docentes de la muestra.

1.4 Justificación

Bracho y García (2013) hacen notar que el liderazgo como proceso, representa en las organizaciones un elemento fundamental para guiar los esfuerzos y motivaciones de las personas hacia el logro de los fines sociales para las cuales fueron creadas. En este sentido, contar con un liderazgo en las instituciones educativas, se ajusta plenamente a los fines de éstas, pues lo que está en juego es la lograr el fin más noble: formar al estudiante para que pueda lograr su desarrollo personal y también pueda contribuir con el desarrollo social. Por otra parte, el docente en su compleja labor pedagógica requiere tomar las decisiones para alcanzar los logros educativos establecidos. No tomar las decisiones adecuadas en el momento preciso, puede traer consigo deficiencias en el logro de metas, clima institucional, etc.

Desde el punto de vista teórico, la presente investigación permite la relación, discusión y reflexión sobre el liderazgo pedagógico y la toma de decisiones que son dos elementos trascendentes para alcanzar el éxito en el desarrollo de actividades y logro de metas propuestas; por eso, resulta importante establecer si existe vínculo entre ambas. Esta fue la motivación para realizar la presente investigación.

Desde el punto de vista metodológico, la presente investigación permite generar la aplicación de un nuevo método de investigación para obtener nuevos conocimientos que sean de confiabilidad y válidos no solamente en el ámbito educativo, sino que se puede extender a otras áreas como Administración en general y la Gerencia de Recursos Humanos ejerciendo un liderazgo pertinente y adecuado mediante la aplicación de toma de decisiones en forma oportuna y eficaz.

Desde el punto de vista práctico, la investigación permite conocer y aplicar los estilos de toma de decisiones y estilos de liderazgo que deben tener en cuenta los docentes de los niveles primario y secundario y docentes de en general, al momento de la planificación, ejecución y evaluación de los aprendizajes. Estos dos aspectos son muy importantes, porque permite a los docentes convertirse en verdaderos líderes pedagógicos con una visión y misión muy claras sobre el quehacer educativo y principalmente en la gestión del conocimiento.

Por último, esta investigación es muy importante y conveniente porque permite sentar las bases para nuevos estudios similares que se proponga, convirtiéndose en un marco referencial para los estudios que puedan ampliar a los docentes de diversas modalidades y niveles educativos, con la finalidad de obtener nuevos conocimientos y aplicarlos a la realidad cambiante y que redunde en la mejora y progreso de los aprendizajes de los estudiantes.

Capítulo II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

En el contexto internacional, Castro (2015) en su tesis descriptiva titulada “Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la institución educativa privada Federico Villarreal” cuya muestra consistió en entrevistar a docentes y directivos de 37 escuelas de primera región de Chile. Se utilizó el conocido instrumento de MLQ5X (Multifactor leadership Questionnaire) que mide el tipo de liderazgo en las personas. Conclusiones: El liderazgo transformacional es un estilo de alto rango que promueve la calidad de servicio en las organizaciones. Otra conclusión se refiere a las dimensiones más resaltantes que según la apreciación de la directora son la influencia idealizada, la motivación inspiracional y la estimulación intelectual. Sin embargo, según la opinión de los docentes, la dimensión más aprobada es la estimulación intelectual al solicitarles siempre sus ideas y participación. Este antecedente da soporte a la teoría de la influencia idealizada que debe generar el docente sobre los estudiantes.

Pirela y otros (2014) en su tesis descriptiva sobre “El enfoque epistemológico del liderazgo transformacional” de la universidad del Zulia, Venezuela, concluyen que un modelo adecuado de análisis del liderazgo responde a dos características principales: entender el medio o ambiente laboral atendiendo las necesidades personales en relación con la tarea y reconocer el comportamiento apropiado de los líderes y seguidores en relación con el nivel de posición del liderazgo en la organización. Concluyen que la capacidad de liderazgo no es algo que se aprende de forma rápida e instantánea, sino que es parte del aprendizaje de ser persona. En cuanto a las características del líder transformacional se encuentran el carisma referido a la misión y visión que lleva líder; la inspiración referida a los altos niveles comunicativos para expresar las altas expectativas, misión y visión; el estímulo intelectual que promueve la solución cuidadosa de problemas usando el conocimiento y la capacitación técnica y profesional de sus seguidores; y, la consideración individualizada que implica el interés por satisfacer las necesidades y capacidades personales de las personas. Finalmente, el liderazgo transformacional está marcado por el pensamiento racional o analítico empírico. Este enfoque es importante porque está orientado a las ideas que se construye en base al conocimiento y carisma confrontándose con la realidad, en la cual también se admiten de algún modo los factores sociales e intersubjetivos.

En el contexto nacional, Martínez (2007) en su tesis titulada: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, concluye, entre otros aspectos, lo siguiente: 1) Mientras que en el director de la I.E. Pública estudiada se reconoce todas las características del liderazgo transformacional, los docentes solo le reconocen algunas principalmente vinculadas a la dirección de la organización y en la forma como se vincula con ellos; 2) Todos los docentes participantes identificaron tres de 10 características del liderazgo transformacional en el director: la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo; 3) Todos los docentes opinaron que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal; y 4) Todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director de una institución educativa pública de la UGEL 07 facilitan las relaciones institucionales.

Zárate (2011). En su Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, con su Tesis Titulada: “Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima”. De la Universidad Mayor de San Marcos. Quien llegó a las siguientes conclusiones: Que existe alta relación, que el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta la gestión pedagógica, institucional y administrativa. Concluye en que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel primario se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto. Además, concluye que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arroja que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto.

En el contexto local, Rebaza (2016) realizó su investigación titulada: “Manejo de conflictos y estilos de liderazgo en estamentos de una universidad pública”, con la finalidad de adquirir el grado académico de Maestro en Educación mención: Gestión y Acreditación Educativa. En esta investigación descriptiva correlacional, entre otras, arribó a las siguientes conclusiones: a) No existe relación significativa entre el manejo

de conflictos y los estilos de liderazgo en docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo en el 2016, resultado que se obtuvo al usar la prueba no paramétrica chi cuadrada con frecuencias distribuidas en una tabla de contingencia de 5x2 con un nivel de significación de 0,05, donde el valor obtenido de 7,190 fue menor que el tabular 9,488; b) Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y los estilos de liderazgo en estudiantes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo en el 2016, resultado que se obtuvo al usar la prueba no paramétrica chi cuadrada con frecuencias distribuidas en una tabla de contingencia de 1x1 con un nivel de significación de 0,05, donde el valor obtenido igual a 8,737 es mayor que el tabular 3,841; c) Existe relación significativa entre el manejo de conflictos y los estilos de liderazgo en estudiantes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo en el 2016, resultado que se obtuvo al usar la prueba no paramétrica chi cuadrada con frecuencias distribuidas en una tabla de contingencia de 1x1 con un nivel de significación de 0,05, donde el valor obtenido igual a 6,671 es mayor que el tabular 3,841; d) La mayor frecuencia observada en la tabla de contingencia del manejo de conflictos y los estilos de liderazgo en docentes está relacionado con un manejo de conflicto concesivo y un estilo de liderazgo transformacional, resultado que también se observa en los estudiantes, lo que indicaría que éstos reproducen las conductas de sus docentes.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Toma de decisiones

a) Aspectos introductorios

El docente en sus actividades educativas debe tomar múltiples decisiones. De hecho, el docente requiere tomar decisiones para solucionar o dar respuestas adecuadas a preguntas tales como: ¿Qué métodos debe usar para tal o cual tema?, ¿qué programas de capacitación debo emprender?, ¿qué material didáctico debo usar?, ¿qué plan de reforzamiento debo implementar para mejorar los aprendizajes de los alumnos?, etc.

La calidad en la toman decisiones por parte docentes son influenciados mayormente por sus percepciones. Para ello, deberían comportarse a fin de maximizar u optimar un cierto resultado. La optimización en la toma de decisiones es racional. Es decir, toma el contenido, valora y maximiza las opciones dentro de restricciones específicas. Para

tomar decisiones adecuadas y pertinentes se toma en cuenta los seis pasos del modelo racional de la toma de decisiones.

b) Conceptualización de toma de decisiones

El pensamiento es la operación intelectual de cada persona que se produce a partir de procesos de la razón; es decir, es el producto de la mente en el acto de pensar. Cualquier pensamiento es una elaboración de la mente, voluntariamente a partir de una orden racional, o involuntariamente mediante un estímulo externo. La toma de decisiones, naturalmente está asociado al pensamiento.

Santrock (2004), expresa que “La toma de decisiones se refiere al pensamiento por medio del cual los individuos evalúan algunas alternativas y eligen algunas de ellas” (p. 291). Como se puede notar, la toma de decisiones es una capacidad estrictamente humana que corresponde a la razón fusionado a la capacidad de la voluntad. Tanto el pensamiento como el querer se unifican en una sola orientación. Se puede comparar al pensamiento como un foco encendido que aporta claridad al corazón y la voluntad orientada por esa luminiscencia persigue la elección más adecuada.

c) ¿Cómo se deben tomar decisiones?

Las personas deberían tener determinados comportamientos a fin de optimizar tales o cuales resultados como las decisiones que deben tomarse; es decir, se debe realizar un proceso racional para la toma de decisiones. La optimación en la toma de decisiones es tal por ser racional. Es así que la persona toma el contenido, lo valora y maximiza las opciones dentro de restricciones especificadas. Estas opciones pueden tomarse siguiéndolos pasos de algún modelo, como lo es el modelo racional de la toma de decisiones.

d) Clasificación de las decisiones

Las decisiones se clasifican según diferentes aspectos, como la frecuencia con la que se presentan, las condiciones en que se afrontan y cómo tomar la decisión.

- *Decisiones programadas o estructuradas.* Son las decisiones que se toman con frecuencia y como se presentan con regularidad se cuenta para ello con un método muy bien definido de solución y por ende ya se conocen los procesos para abordarlas. Los que toman este estilo de decisión no tiene la necesidad de diseñar ninguna solución, sino que simplemente se rige por los pasos que se han seguido precedentemente. Se toman teniendo en cuenta los procedimientos o normas que

facilitan tomarlas en situaciones repetidas porque limitan o exceptúan otras alternativas. Las normas o los procesos que se usan para tomar decisiones programadas ahorran tiempo, permitiendo con ello dedicar la atención y ejecución de otras actividades.

- *Decisiones no programadas o no estructuradas.* Son decisiones que se toman frente a situaciones que ocurren con poca frecuencia, o aquellas que requieren de un modelo o proceso específico de solución. En estas decisiones es necesario y preciso seguir un ejemplo del modelo de toma de decisión para generar una solución acertada y específica para este problema determinado.

d) Modelo racional para la toma de decisiones: Pasos y premisas

El modelo racional para la toma de decisiones, enunciados por Robbins (1999) tiene seis pasos que son:

- 1) *Definir el problema:* Cuando hay una discrepancia entre el estado existente y el deseado existe un problema. Cuando se pasa por alto el problema o se define de manera errada o equivocada, las decisiones son pobres.
- 2) *Identificar los criterios de decisión:* Una vez que la persona responsable en la toma de decisión ha definido el problema, necesita identificar los criterios de decisión que serán importantes para solucionar el problema. Este paso trae al proceso, los intereses, los valores y preferencias personales similares del tomador de decisiones. Identificar los criterios es importante ya que lo que la persona piensa que es relevante, para otra no lo es. También mantenga en mente que cualquier factor no identificado en este paso es considerado irrelevante por quien toma la decisión.
- 3) *Distribuir ponderaciones a los criterios:* Los criterios que se identifican son raramente iguales en importancia. Así, el tercer paso requiere que el tomador de decisiones sopesa los criterios previamente identificados a fin de darles la correcta prioridad en la decisión.
- 4) *Desarrollar las alternativas:* Este proceso requiere que la persona que toma la decisión debe generar alternativas posibles que se resuelvan con éxito al problema. En este paso sólo se listan, no se hacen intentos de evaluar estas opciones.
- 5) *Evaluar las alternativas:* Una vez que las alternativas se han generado, la persona que toma la decisión analiza en forma crítica y evalúa cada una de las alternativas. Esto se efectúa al momento de calificar cada alternativa o cada criterio. Las

debilidades o fortalezas de cada alternativa se evidencian conforme se contrastan y comparan con los criterios y pesos señalados en los pasos segundo y tercero.

- 6) *Seleccionar la mejor alternativa*: El último paso del mencionado modelo requiere seleccionar la decisión final. Este paso se realiza al evaluar cada alternativa con el criterio ponderado y luego se selecciona la alternativa con la mayor calificación. Es así que se termina el proceso con el resultado más óptimo.

Asimismo, Robbins (1999, p. 105), establece las siguientes *premisas* del modelo racional de toma de decisiones, sintetizados a partir de la propuesta presentada por March (1994):

- 1) *Claridad del problema*. El problema es claro y sin ambigüedades. Se asume que quien toma la decisión tiene información completa concerniente a la situación de la decisión.
- 2) *Opciones conocidas*. Se asume que el tomador de decisiones identifica todos los criterios relevantes y lista las alternativas viables. Además, está consciente de todas las posibles consecuencias de cada alternativa.
- 3) *Preferencias claras*. Racionalmente asume que los criterios y alternativas pueden calificarse y ponderarse para reflejar su importancia.
- 4) *Preferencias constantes*. Se asume que los criterios específicos de decisión son constantes y que los pesos que les son asignados son estables con el transcurrir del tiempo.
- 5) *Sin límites de tiempo o costo*. El tomador racional de decisiones puede obtener información completa acerca de los criterios y alternativas, ya que se supone que no existen límites de tiempo o costo.
- 6) *Paga máxima*. El tomador racional de decisiones escogerá la alternativa que produzca el valor más alto percibido.

Un docente no puede tomar decisiones respecto de tal o cual situación, sin tener como punto de partida un problema claro y sin ambigüedades. Sólo un buen inicio garantiza un producto óptimo para el beneficio de los alumnos, la institución educativa, la sociedad, etc.

e) *Estilos de toma de decisiones*

Sobre los estilos de toma de decisiones se han identificado cuatro formas individuales diferentes. El fundamento básico del modelo de toma de decisiones está en función de dos dimensiones de suma trascendencia: la *forma de pensar* y la *tolerancia hacia la ambigüedad*.

Respecto de la forma de pensar de las personas, se observa que hay personas que son lógicas y racionales, que procesan la información por partes; es decir, son analíticas. En contraste, existe otro tipo de otras personas son intuitivas y creativas, y perciben las cosas como un todo, holísticamente. En lo concerniente a la tolerancia hacia la ambigüedad, existen personas que poseen una alta necesidad de estructurar la información en formas que disminuyen la imprecisión, mientras que otras son capaces de procesar varios pensamientos simultáneamente. Cuando se organizan estas dos dimensiones, resultan cuatro estilos de toma decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual (fig. 2.1).

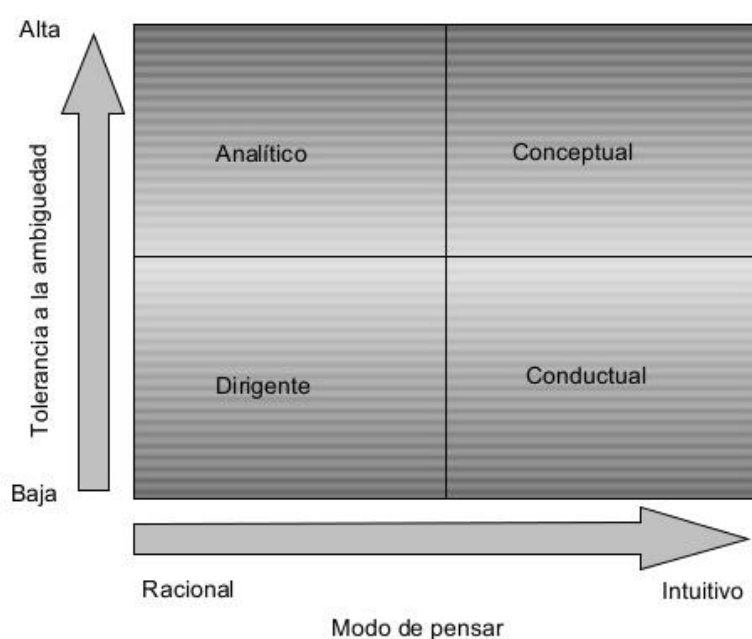


Fig. 2.1 *Estilos de la toma de decisiones*

Fuente: Rowe y Boulgarides (1992).

Siguiendo a Robbins (1999), se describe a continuación cada uno de los cuatro estilos ilustrados en la figura 2.1:

- a) *Estilo directivo*: La persona que se enmarca en este estilo tiene poca tolerancia hacia la ambigüedad. Es eficiente y lógica, pero su eficiencia da como resultado una toma de decisiones con información mínima y con pocas alternativas evaluadas. Los tipos

directivos toman decisiones rápidamente y se enfocan en el corto plazo. En líderes de este tipo se hace notar la función racional ectopsíquica de la consciencia: el razonamiento o pensamiento. Entendiéndose por razonamiento a la significación, manipulación de los objetos, tanto provenientes de la mente como del mundo material. Este proceso psíquico complejo permite procesar, ordenar y dar sentido a la información almacenada en el cerebro. El pensamiento se fundamenta en la creación de imágenes mentales, las mismas que permiten la representación y abstracción del mundo para la adaptación a éste y la solución de situaciones problemáticas, precisamente como la toma de decisiones.

- b) *Estilo analítico*: El tipo de personas con estilo analítico tiene mucha mayor tolerancia a la ambigüedad que el directivo. Dirige hacia más información y desea considerar más alternativas que los del tipo directivo. En líderes de este tipo se deja notar la función racional ectopsíquica de la consciencia: la sensación, pero se hace notar también el razonamiento. La sensación es la recepción de estímulos a través de los órganos sensoriales y expresa que algo “es”, que existe y proviene del mundo.
- c) *Estilo conceptual*: Las personas con un estilo conceptual tienden a ser muy amplios en su búsqueda y consideran muchas alternativas. Su enfoque es a largo plazo y son muy buenos en encontrar soluciones creativas a los problemas. En líderes de este tipo se hace notar la función racional ectopsíquica de la consciencia: el sentimiento, el mismo que informa desde la perspectiva del pensamiento sobre el valor que se le puede otorgar a un objeto, cosa o situación, si algo es aceptable o no lo es. El sentimiento, debe indicarse que, se refiere tanto a un estado de ánimo, así como también a una emoción conceptualizada que determina el estado de ánimo.
- d) *Estilo conductual*: En esta categoría caracteriza a los tomadores de decisiones que trabajan bien con otros. Están interesados en el logro de los compañeros y subordinados y son receptivos a sugerencias de otros, se apoyan en la gran medida en reuniones para comunicarse. Este tipo de gerente trata de evitar el conflicto y busca la aceptación. En líderes de este tipo se deja notar la función racional ectopsíquica de la consciencia: la intuición. Una persona con mayor capacidad intuitiva prestará más atención a los fenómenos de manera global, dejando de lado los detalles que son apreciados por los sentidos.

Aunque estos cuatro estilos que se han descrito previamente son diferentes, las personas en la mayoría tienen cualidades y características que caen en más de una. Al

proporcionar el marco para apreciar las diferencias de cada persona, permite enfocarse en los estilos de decisión puede ser ventajoso para entender cómo dos personas igualmente hábiles, con la misma información, pueden discrepar en las maneras como se aproximan a las decisiones y a las alternativas finales que eligen. De ahí que algunas decisiones tomadas por los docentes en el ámbito educacional serían más óptimas, si son el producto de un esfuerzo mancomunado.

Las funciones psíquicas: razonamiento e intuición están relacionadas con el pensar, y la sensación y sentimiento, con el sentir. El razonamiento y la sensación corresponden al hemisferio cerebral izquierdo, en tanto que la intuición y sentimiento, al derecho. Como se ha mencionado, el predominio de alguna de estas funciones produce un sujeto con un determinado estilo de toma de decisiones. Una toma de decisiones racional está asociada a un tipo de liderazgo transaccional en tanto que una toma de decisiones intuitiva se relaciona con un liderazgo transformacional. En el siguiente acápite se aborda lo concerniente a liderazgo y estilos de liderazgo.

2.2.2 Liderazgo

a) Aspectos introductorios

El éxito de la formación de los estudiantes, el progreso y prestigio de la institución educativa, depende de un docente que ejerza un genuino liderazgo pedagógico, convirtiéndose en uno de los medios fundamentales para mejorar la calidad educativa; por tanto, el liderazgo del docente es uno de los factores importantes en la gestión educativa.

El liderazgo pedagógico del docente se refiere primordialmente al ejercicio profesional, independientemente de la posición que ocupe en la estructura organizacional de la institución educativa, asumiendo roles formales o informales. Se reconoce la importancia de la acción del docente, ya sea en el ejercicio de su función directiva o desde el aula, de donde contribuye de manera eficiente en la transformación de las dinámicas laborales y educativas de una institución educativa. Sólo con docentes líderes, los docentes y los directivos serán capaces de reformular de manera conjunta el currículo, la tutoría, el proceso de enseñanza-aprendizaje, la evaluación, etc.

En el siglo XXI, la concepción de liderazgo vinculado a una sola persona o proveniente de la formalidad de un cargo ha cambiado, tal como se ha indicado. Así lo hace notar Bolívar (2011): “En el contexto actual postheroico del liderazgo, cuando este

se entiende como algo más democrático, compartido o distribuido entre el conjunto de sus miembros, las competencias requeridas para dicho ejercicio se recomponen. Ejercer influencia y proveer una dirección no pertenece en exclusividad al que ocupa formalmente la dirección”. (p. 255)

b) Características de quien ejerce liderazgo

Un docente que ejerce liderazgo presenta aptitud para:

- Inspirar a los miembros de la comunidad educativa: colegas, estudiantes, directivos, padres de familia, etc.
- Comprender que los demás tienen fuerzas motivadoras disímiles en tiempos diversos y en situaciones diferentes.
- Actuar de modo que genere un clima institucional que traslade a responder frente diversas motivaciones y lograr promoverlas.

El excelente líder posee características claves como las siguientes:

- El líder es simplemente alguien que tiene seguidores.
- Un buen líder, no es sinónimo de un personaje que goza de popularidad, es la obtención de resultados.
- El líder es visible, siempre da el ejemplo y muestra responsabilidad en lo que se hace.
- El auténtico líder es hacedor, no predicador. Es acción, no discurso. Saber delegar las tareas.

c) Estilos de liderazgo

Existen diversos estilos de liderazgo, considerándose sólo algunos de ellos en el presente estudio:

▪ *Líder transformacional*

Maxwell (2007), considera que el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas. En tanto que Bass y Avolio (2006), anotan que los líderes transformacionales, mediante la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales,

tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación.

Bass y Riggio (2006), hacen referencia que el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores, focalizándose en el logro de los propósitos fundamentales del grupo, de la institución u organización.

En el líder transformacional se observan las siguientes posturas:

- *Carisma*: Proporciona visión y sentido de la visión, involucra el orgullo, obtiene respeto y confianza.
- *Inspiración*: Comunica altas expectativas, utiliza símbolos para enfocar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de manera simple.
- *Estimulación intelectual*: Promueve la inteligencia, la racionalidad y la cuidadosa solución de problemas.
- *Consideración individualizada*: Proporciona atención personalizada, trata a cada empleado individualmente, instruye y aconseja.

Algunos componentes primordiales del liderazgo transformacional, según Judge y Piccolo (2004), son: a) carisma e influencia idealizada, b) inspiración motivacional, c) atención a las diferencias particulares.

Opuestamente al liderazgo transformacional, existe el tipo de liderazgo transaccional, en donde los seguidores del líder son motivados por él satisfaciendo sus intereses y necesidades. Sin embargo, liderazgo transaccional y transformacional no se excluyen, de alguna manera pueden ser complementarios.

▪ ***Líder transaccional***

El liderazgo transaccional, se le conoce también como liderazgo institucional, se caracteriza y se centra en el rol de supervisión, organización y el desempeño del grupo. Es este estilo de liderazgo el líder es el promotor del cumplimiento de las actividades mediante la puesta en marcha de premios o castigos.

Este tipo de líder guía o motiva a sus seguidores en la dirección de las metas propuestas aclarando roles y exigencias de las tareas, se observan las siguientes posturas:

- *Recompensa contingente*: Considera intercambiar los esfuerzos por recompensas, reconoce logros y da recompensas por el buen desempeño.

- *Gerencia por excepción (activo)*: Busca desviarse de las reglas y los estándares, toma medidas y acciones correctivas.
- *Gerencia por excepción (pasivo)*: Participa sólo si no se cumplen los estándares.

En el liderazgo transaccional, destacan dos tipos importantes: el liderazgo carismático y el *laissez faire*.

▪ **Líder carismático**: Según Conger y Kanungo (1988), las características clave del líder carismático son:

- *Confianza en ellos mismos*: Tienen una seguridad completa en su juicio y capacidad.
- *Una visión*: Esto es una meta idealizada que propone un futuro mejor que el statu quo. Mientras más grande sea la disparidad entre una meta idealizada y el statu quo, más probable será que los seguidores atribuyan una visión extraordinaria al líder.
- *Capacidad para articular la visión*: Son capaces de poner en claro y establecer la visión en términos que sean inteligibles para los demás. Esta articulación demuestra una comprensión de las necesidades de los seguidores y, por tanto, funciona como una fuerza motivadora.
- *Fuertes convicciones acerca de la visión*: Los líderes carismáticos se ven a ellos mismos como fuertemente comprometidos y dispuestos a asumir un riesgo personal alto, incurrir en altos costos y comprometerse en el autosacrificio para lograr una visión.
- *Comportamiento que está fuera de lo ordinario*: Aquellos con carisma se comprometen en un comportamiento que es percibido como nuevo, no convencional y en contra de las normas. Cuando tienen éxito, estos comportamientos evocan la sorpresa y la admiración en los seguidores.
- *Percibidos como un agente de cambio*: Los líderes carismáticos son percibidos como agentes de cambio radical en lugar de cuidadores del statu quo.
- *Sensibles al ambiente*: Estos líderes son capaces de realizar evaluaciones realistas de las restricciones del ambiente y de los recursos necesarios para producir el cambio.

El líder carismático busca incrementar las expectativas de esfuerzo y rendimiento de los seguidores favoreciendo positivamente su autoestima y autoeficacia. Asimismo, resalta la importancia de la realización de los propósitos explicando la visión de la institución en función de las virtudes y valores individuales que cada uno de ellos

representa y acrecienta el nivel de significación de las actividades orientadas a la consecución de los propósitos.

Un líder es carismático delinea o crea formas innovadoras de trabajo, mientras identifica y promueve oportunidades novedosas frente a las amenazas que en alguna ocasión se le presentan; asimismo, trata de prorrumpir del estado de cosas, y transformar el ambiente. Los seguidores del líder carismático ambicionan emularlos porque les contagia de seguridad por los elevados estándares de acción y un mensaje coherente, categórico y claro.

Por lo tanto, un líder carismático, se caracteriza por: Relacionar una visión atractiva y la comunican dando una imagen de continuidad que transportará el presente al futuro para la organización y para sus seguidores; comunicar sus perspectivas de alto desempeño y las enuncia con convicción su confianza en que sus seguidores lo pueden lograr; contagia con discursos y con acciones un nuevo conjunto de valores; ser el tipo donde los seguidores pueden imitar; se sacrifica por los demás y exhibe una conducta no convencional para explicar con convicción acerca de la visión institucional, para luego lograr su desarrollo.

▪ *Liderazgo laissez faire*

En el liderazgo laissez faire el “líder” es una persona más del grupo, donde el resto tiene todo el control y poder de lo que se les pida o que estén haciendo, facilitándoles todo tipo de información y objetos para que cumplan con éxito la realización de labores. Como se observa, el rol principal del líder es muy simple, hace y deja hacer, para que de esta manera los demás “tengan el poder”, esto se da en la medida que las personas del grupo tienen profesionalismo y la capacidad de tomar decisiones dificultosas al momento de desarrollar sus tareas.

En el liderazgo laissez faire el líder influye poco en los propósitos que tenga la institución en dicho momento, pues tiene escaso nivel de participación, ya que solamente se comparten opiniones en caso de que se les pida. En realidad, con este tipo de liderazgo, lo más probable es que a la institución educativa se enrumbaría hacia el fracaso.

Se debe cerrar esta sección, destacando que están claras las diferencias entre ambos tipos de liderazgo; mientras que el liderazgo transformacional tiene muy en cuenta la motivación, el liderazgo transaccional se fundamenta en el sistema de castigo-recompensa.

d) El liderazgo pedagógico

Chiavenato (1993) considera que el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es decir, según el autor, el liderazgo es la capacidad de alguien de influir en un grupo para que se logren las metas, como consecuencia de una comunicación dialógica.

La fuente de tal influencia en el liderazgo podría ser formal, tal como la posesión de un directivo en la institución educativa. Existe también un tipo de liderazgo no formal; esto es, la capacidad de influenciar de un docente que surja fuera del contexto formal de la institución educativa, que con frecuencia resulta ser tan significativo o más que la influencia nacida desde la formalidad. Es decir, los docentes líderes pueden salir en la comunidad educativa como también por la designación formal. Sin embargo, lo óptimo debería ser que el docente sea un líder tanto en el logro de los propósitos educativos, como en lo referente a su contribución con el entorno social de la institución donde labora o más allá de la misma, gracias al impacto de los medios de comunicación.

Considerando que el líder es la persona que orienta a un grupo para la consecución metas; en el caso del docente, "...se trata de un proceso particular de influencia social guiado por un propósito moral con el fin de lograr los objetivos educativos utilizando los recursos del aula" (Gil y otros, 2013, p. 99). Esta influencia del docente líder, lo que se suele denominar liderazgo docente, fluye en el sentido que es capaz de crear unas condiciones en los estudiantes que favorezcan sus aprendizajes, desarrollen sus capacidades, valores, etc. "Se podría entender como líder (al docente) si vemos el aula como una comunidad de aprendizaje en la que se están incorporando nuevas prácticas educativas; este profesor líder tiene un efecto sumativo al liderazgo individual de los profesores en sus aulas, contribuyendo a los cambios que se pretendan acometer en una institución educativa". (Bernal e Ibarrola, 2014, pp. 61, 62).

En el Perú, el *Marco del Buen Desempeño Docente* tiene su origen en la propuesta de la Mesa Interinstitucional de Buen Desempeño Docente impulsada por el Consejo Nacional de Educación (CNE). Después de dos años de trabajo, la elaboración de la versión final estuvo a cargo de la Dirección General de Desarrollo Docente y fue aprobada mediante la Resolución Ministerial Nro. 0547-2012-ED.

Según el Minedu (2012), en el documento referido se refieren los siguientes propósitos específicos:

- Establecer un lenguaje común entre docentes y ciudadanía para referirse a los procesos de enseñanza.
- Impulsar la reflexión de las y los docentes sobre su propia práctica educativa, construyendo una visión compartida de la enseñanza.
- Promover la revaloración social y profesional de las y los docentes.
- Guiar y dar coherencia al diseño e implementación de políticas de formación.

El documento del buen desempeño docente está estructurado en dominios, competencias y desempeños (Minedu, 2012). Los dominios son las cuatro grandes categorías en las que se agrupan las competencias:

- *Dominio 1:* se relaciona con la preparación para la enseñanza.
- *Dominio 2:* describe el desarrollo de la enseñanza en el aula y la escuela.
- *Dominio 3:* se refiere a la articulación de la gestión escolar con las familias y la comunidad.
- *Dominio 4:* comprende la configuración de la identidad docente y el desarrollo de su profesionalidad.

Por la naturaleza de la investigación, se rescata la dimensión pedagógica del buen desempeño docente establecido por el Minedu (2012):

La dimensión pedagógica constituye el núcleo de la profesionalidad docente. Refiere a un saber específico, el saber pedagógico construido en la reflexión teórico-práctica, que le permite apelar a saberes diversos para cumplir su rol. Alude, asimismo, a una práctica específica, que es la enseñanza, que exige capacidad para suscitar la disposición, es decir, el interés y el compromiso en los estudiantes para aprender y formarse.

Y requiere de la ética del educar, es decir, de tener presente que el crecimiento y la libertad del sujeto de la educación es la finalidad que da sentido al vínculo a través del cual se educa.

En esta dimensión pueden distinguirse cuando menos tres aspectos fundamentales:

- a) El juicio pedagógico; que supone tener criterios —variados, multidisciplinarios e interculturales— para reconocer la existencia de distintas maneras de aprender e interpretar, y valorar lo que cada estudiante demanda en cuanto necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para identificar la mejor opción de respuesta en cada contexto y circunstancia.
- b) El liderazgo motivacional; que implica la capacidad de despertar el interés por aprender en grupos de personas heterogéneas en edad, expectativas y características, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente socioeconómico y cultural.
- c) La vinculación; que tiene que ver con el establecimiento de lazos personales con los estudiantes, en particular con su dimensión subjetiva, así como con la generación de vínculos significativos entre ellos. Etimológicamente, “vínculo” significa “atadura” y

“compromiso”, y supone entonces intercomunicación afectiva, empatía, involucramiento, cuidado e interés por el otro, apertura para hallar siempre lo mejor de cada uno. (pp. 20, 21)

Considerando que la dimensión pedagógica es el núcleo de la profesionalidad docente, como lo enfatiza el Minedu, para optimizar los logros de aprendizaje y éxito de las instituciones educativas y hasta del sistema educativo, un factor clave a considerar es empoderar al docente con un liderazgo pedagógico pleno. Pero este liderazgo en alguna medida pasa por decisiones de este actor educativo respecto de su capacitación, deseo de brindar un mejor servicio, etc. De ahí la importancia de abordar en la presente investigación dos variables importantes en el ámbito educativo: el liderazgo y la toma de decisiones.

Álvarez (2010), citado por Bolívar (2011, p. 259), menciona cuatro competencias del liderazgo educativo que estima esenciales:

1. *Competencia del pensamiento estratégico*. Capacidades y habilidades para promover y gestionar procesos de cambio, al tiempo que implica a los agentes en proyectos de misión compartida de la organización. Estas dimensiones quedan plasmadas en un proyecto de dirección.
2. *Competencia de gestión del aprendizaje*. Dirección pedagógica del aprendizaje como una competencia clave del liderazgo: liderar los procesos de enseñanza-aprendizaje, supervisar la labor del profesorado, promover el desarrollo profesional del profesorado.
3. *Competencia de relación con las personas*. El liderazgo, como relación de influencia en otras personas, crea redes de relaciones humanas entre los agentes educativos y, en primer lugar, con el profesorado para gestionar los proyectos institucionales.
4. *Competencia para la creación y animación de estructuras organizativas*. En un contexto de autonomía creciente, el director debe ser capaz de organizar estructuras que faciliten coordinarse y trabajar en equipo, en un marco de liderazgo compartido.

Si bien el autor hace notar la imagen del director, esto es aplicable a cualquier docente que ejerce un liderazgo pedagógico, puesto que debe poseer la capacidad para promover y gestionar procesos de cambio institucionales, gestionar óptimamente el proceso de enseñanza aprendizaje, establecer vínculos entre agentes educativos y fomentar el trabajo en equipo. Estas son condiciones esenciales de un docente que

desarrolla su labor pedagógica y sea apreciado como un líder dentro de la comunidad educativa.

2.3 Marco conceptual

Aprendizaje: Proceso mediante el cual se adquiere conocimientos, habilidades y actitudes por medio del estudio o de la experiencia.

Atención: Percepción que funciona como una especie de filtro de los estímulos ambientales, evaluando cuáles son los más importantes y dotándolos de prioridad para un procesamiento más profundo. También se entiende como un proceso que controla y regula los procesos cognitivos.

Capacidad: Habilidad que usa y puede usar un aprendiz. La capacidad tiene como componente fundamental el cognitivo. También es una macro función compuesta por un conjunto de habilidades especializadas en manejar una clase de objetos de la realidad.

Competencia del pensamiento estratégico. Sistema de capacidades y habilidades para promover y gestionar cambios, al tiempo implica que los agentes tengan una misión compartida en proyectos de la organización.

Decisión. Firmeza, seguridad o determinación con que se hace una cosa o adopta algo.

Ectopsique. Sistema de relación entre los contenidos de la conciencia con los hechos y datos procedentes del entorno; permite la orientación de manera particular con los fenómenos captados por los sentidos.

Educación: Proceso mediante el cual se transmiten conocimientos, valores, valores, costumbres y formas de actuar. Se produce no solamente a través de la palabra, pues se manifiesta en todas nuestras acciones cotidianas, sentimientos y actitudes.

Habilidades: Procedimientos que los estudiantes deben aprender en la institución educativa y se refiere fundamentalmente al saber hacer, que se expresa en saber cómo y hacerlo.

Imaginativo: Proceso cognoscitivo que implica reorganizar los datos de la experiencia y su combinación mediante nuevas relaciones, resultando una nueva experiencia ideativa, creativa.

Inteligencia: Capacidad mental para entender, recordar y emplear de un modo práctico y constructivo, los conocimientos en situaciones nuevas.

Intuición: Facultad de comprender las cosas al instante, sin necesidad de realizar complejos razonamiento.

Juicio pedagógico: Criterios multidisciplinarios, variados e interculturales para identificar la existencia de diferentes formas de aprender, interpretar y valorar lo que cada estudiante requiere en sus necesidades y posibilidades de aprendizaje, así como para escoger la mejor opción de respuesta en cada contexto y coyuntura.

Liderazgo: Capacidad de una persona para influir en un grupo para lograr las metas.

Liderazgo carismático: Liderazgo que significa influenciar en los seguidores primordialmente a través del desarrollo de su compromiso emocional con una visión y escala de valores compartidos.

Liderazgo motivacional. Tipo de liderazgo que tiene la capacidad de despertar el interés por aprender en un grupo de personas diferentes en edad, expectativas y características, y la confianza que tienen en sus diversas posibilidades de lograr todas las capacidades que pretenden adquirir, venciendo cualquier adversidad y en cualquier contexto socioeconómico y cultural.

Liderazgo transaccional: Tipo de liderazgo que significa influir en las personas básicamente a través intercambios contingentes basados en premios o estímulos.

Liderazgo transformacional: Tipo de liderazgo que consiste en influir en las personas mediante la interrelación compleja de conductas y habilidades.

Método: Conjunto de operaciones y procedimientos que, de una manera ordenada, expresa y sistemática, deben guiarse dentro de un proceso establecido, para lograr un fin dado o resultado deseado.

Percepción: Proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente.

Proceso de enseñanza aprendizaje: Conjunto de fases sucesivas, tendientes a desarrollar y perfeccionar habilidades, hábitos, actitudes, aptitudes y conocimientos de los estudiantes.

Razonamiento: Forma de reflexión que contienen la afirmación o la negación de algún postulado relativo a los objetos, fenómenos, o sus propiedades.

Sensación: Proceso por el cual los órganos de los sentidos convierten estímulos del mundo exterior en los datos elementales o materia prima de la experiencia.

Sentimiento: Sistema complejo de vivencias afectivas que reflejan las relaciones más o menos estables que el sujeto consolida respecto a lo que le rodea, la realidad objetiva, y sí mismo, como son el amor, la solidaridad, el patriotismo, entre otros.

Toma de decisiones: Tomar una o más opciones entre dos o más alternativas, previo análisis.

2.4 Formulación de hipótesis

2.4.1 Hipótesis general

Existe relación significativa entre los estilos de toma de decisiones principalmente directivas y analíticas con los estilos de liderazgo mayoritariamente transaccional, en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, en el año 2016.

2.4.2 Hipótesis específicas

- a) El porcentaje mayoritario de docentes de la muestra con más años de servicio no poseen posgrados académicos.
- b) Los estilos predominantes de toma de decisiones en docentes de la muestra son el directivo y el analítico, considerando género.
- c) Los estilos predominantes de toma de decisiones en docentes de la muestra son el directivo y el analítico, según títulos profesionales.
- d) Los estilos predominantes de toma de decisiones en docentes de la muestra son el directivo y el analítico, considerando grados académicos.
- e) Los estilos predominantes de toma de decisiones en docentes de la muestra son el directivo y el analítico, según años de servicio.
- f) El estilo de liderazgo predominante en docentes de la muestra es el transaccional.
- g) Existe relación significativa con un 95% de confianza entre estilos de toma de decisiones y estilos de liderazgo en docentes de la muestra, según género.

2.5 Variables

2.5.1 Definición operacional

Estilos de toma decisiones: Determinación del estilo de toma de decisiones a partir del análisis de los puntajes de las respuestas efectuadas al cuestionario de estilos de toma de decisiones de Robbins.

Estilos de liderazgo: Determinación del estilo de toma de liderazgo a partir del análisis de los puntajes de las respuestas efectuadas al cuestionario de estilos de liderazgo.

2.5.2 Operacionalización

Variable	Dimensiones	Indicadores
Estilos de toma decisiones	Estilo analítico	Tolerancia a la ambigüedad Manejo de información
	Estilo conceptual	Amplitud en la indagación Búsqueda de soluciones creativas
	Estilo directivo	Búsqueda de la racionalidad Tolerancia a la imprecisión Visión de los fenómenos Presteza al tomar decisiones
	Estilo conductual	Pendiente de los logros de los demás Recepción sugerencias Comunicación en equipo Convivencia en el medio
Estilos de liderazgo	Manejo de la atención	Atención en la comunicación. Priorización de temas.
	Manejo del significado	Claridad en la comunicación. Comprensión en la comunicación.
	Manejo de la confianza	Coherencia de comunicación y acción. Difusión de puntos de vista.
	Manejo propio	Preocupación por los demás. Respeto por sí mismo. Conocimiento de la integración grupal.
	Manejo se sentimientos	Sentimiento de integración. Valoración del trabajo de los demás.
	Manejo del riesgo	Esfuerzo por evitar el fracaso. Valoración de experiencias.

Los indicadores subyacen en los instrumentos de medición. Su elaboración se efectuó considerando que el indicador “...es la forma cómo se manifiesta el fenómeno ante el investigador, es la evidencia que el investigador observa y le permite decir que el fenómeno se halla presente...”. (Mejía, 2012, p. 211)

Capítulo III

METODOLOGÍA

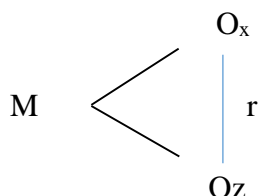
3.1 Tipo de investigación

La investigación de acuerdo a la técnica de contrastación es descriptiva y de acuerdo a la orientación, básica. Para Tamayo (2010), considera que la investigación descriptiva es el tipo de investigación que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés, mientras que para Hernández, Fernández y Baptista (2010), este tipo de investigaciones buscan desarrollar una fiel representación del fenómeno estudiado a partir de sus características. Se miden las variables con el fin de especificar las propiedades transcendentales de comunidades, personas, grupos o fenómenos bajo análisis. Y es básica porque “...está orientada a lograr un nuevo conocimiento de manera sistemática metódica, con el único objetivo de ampliar el conocimiento de una determinada realidad” (Calderón, Alzamora y Del águila, 2013, p. 166).

En un estudio descriptivo donde se asocian variables, éstas se seleccionan y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas y asociarlas sin ver relación de dependencia. Bisquerra (2004), hace referencia que: “Los estudios correlacionales abarcan aquellos estudios en los que estamos interesados en descubrir o aclarar las relaciones existentes entre las variables más significativas de un fenómeno y lo hacen mediante el uso de coeficientes de correlación”. (p. 207).

3.2 Diseño metodológico

Para la contrastación de la hipótesis se usó el diseño de investigación descriptivo comparativo, cuyo esquema se presenta a continuación:



Donde:

M : Muestra de docentes de instituciones educativas de la UGEL 04.

Ox: Observación de los estilos de toma de decisiones

Oz: Observación de los estilos de liderazgo

r : Relación entre las variables establecido con la prueba ji cuadrado.

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), este tipo de diseño “se utiliza cuando se quiere establecer el grado de correlación o de asociación entre una variable (X) y otra variable (Z) que no sean dependiente la una de la otra” (p. 343). Aunque es preciso acotar que desde el punto de vista práctico, real, una variable puede depender de la otra, pero para efectos de un estudio correlacional, desde una óptica teórica, la relación de dependencia no interesa.

3.3 Población y muestra:

3.3.1 Población:

Según Esquivel y Venegas (2013), “la población es el conjunto de elementos a los cuales se desea extrapolar los resultados de la investigación obtenidos en la muestra...”. (p. 46)

La población del presente estudio estuvo conformada por docentes de los niveles primaria y secundaria de Educación Básica Regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, región La Libertad, que laboraron en el 2016.

3.3.2 Muestra:

Según Ñaupas, Mejía, Novoa y Villagómez (2014), la muestra es el subconjunto, o parte del universo, seleccionado por métodos diversos, pero siempre teniendo en cuenta una representatividad. Es decir, una muestra es representativa si reúne las características de los individuos del universo.

La toma de decisiones a nivel personal se caracteriza, entre otros aspectos, por hacer uso del proceso racional para elegir o seleccionar una alternativa de solución frente a un problema. En ese sentido, se tomó como variable el grado de razonamiento para resolver un problema educativo a fin de calcular el tamaño de la muestra. Es así como se tomó al azar una muestra piloto de 30 docentes de la población objetivo, en los cuales se encontró que 28 docentes, que equivale al 93%, se preocuparon por razonar óptimamente al resolver algún problema en su centro laboral. Y al no contarse con una cifra precisa del total de docentes de la UGEL donde se proyectó realizar el estudio, por motivos administrativos, para

calcular el tamaño de la muestra, se hizo uso de la siguiente fórmula estadística, prescindiendo del tamaño de la población:

$$n=z^2pq/E^2$$

donde

$z=1.96$;

$p=93\%$, porcentaje que razona óptimamente para resolver un problema;

$q=100-p$; porcentaje que no razona óptimamente para resolver un problema;

$E=5\%$, margen de error.

Y sustituyendo valores en la referida fórmula, se obtuvo una muestra de tamaño $n=100$. Es decir, la muestra es de tamaño adecuado. La muestra abarcó docentes de los niveles primario y secundario de diversas instituciones educativas de la UGEL mencionada.

En la muestra se consideraron a los docentes nombrados, contratados, directores designados y encargados ya sean hombres y mujeres. No hubo criterio de exclusión.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

3.4.1 Técnicas a emplear:

En el presente trabajo de investigación se usaron las técnicas de la revisión documental para el caso de datos secundarios y la encuesta para el caso de datos primarios. Al respecto, Bernal (2010), manifiesta que: “La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental”. (p. 113)

3.4.2 Descripción de los instrumentos:

Los instrumentos que se usaron en la revisión documental, para recolectar la información secundaria, se usaron las fichas de diversos tipos: hemerográficas, bibliográficas, de resumen, de comentario, mixtas, etc.; en tanto que para recoger datos primarios para contrastar las hipótesis formuladas se administraron dos cuestionarios para obtener información respecto de las variables del estudio. Ambos instrumentos se encuentran en el anexo A.1 y se procedió a efectuar previamente el respectivo análisis de la validez y la confiabilidad. Según Esquivel y Venegas (2013), la recolección de datos se realiza con instrumentos asociados

a ciertas técnicas, los mismos que se elaboran luego de operacionalizar las variables.

En las siguientes tablas se distribuyen los reactivos de los cuestionarios según cada estilo y se realiza la descripción respectiva.

Tabla 3.1 *Distribución de ítems del cuestionario de estilos de toma de decisiones y su respectiva descripción.*

Dimensión	Preguntas	Descripción
Razonamiento	1b, 3b, 7b, 8a, 10b, 11a, 13b, 14b	Alta calificación en razonamiento indica en la persona una aproximación muy lógica y analítica en la toma de decisiones.
Intuición	2a, 4b, 5b, 6a, 9a, 12b, 15b, 16a.	Una alta calificación en intuición indica que la persona ve el mundo de manera integrada. Tiende a ser creativa.
Sentimiento	1a, 3a, 7a, 8b, 10a, 11b, 13a, 14a.	Una alta calificación en sentimiento significa que la persona toma decisiones con base a sus emociones, en sus corazonadas.
Sensación	2b, 4a, 5a, 6b, 9b, 12a, 15aa, 16b.	Una alta calificación en sensación significa que la persona es realista y aprecia el mundo en términos de hechos.

Fuente: Robbins (1999).

Considerando las dimensiones indicadas en la tabla, el pensamiento o razonamiento y el sentimiento son dos *funciones racionales ectopsíquicas* de la consciencia, a diferencia de la intuición y sentimiento que son dos *funciones irracionales*. El *pensamiento* tiene una función de evaluar en función de un razonamiento y señala ¿qué significa y qué quiere decir? El *sentimiento* informa a través de sus tonos sentimentales y evalúa en función de algo subjetivo y señala ¿cuáles son valores de una cosa? y expresa si algo es aceptable y agradable o no, es grato o no. La *intuición* es la percepción a través de lo inconsciente de algo mayor y expresa ¿cuáles son las posibilidades que puede tener una cosa?, ¿cuál es el origen y qué implica? La *sensación* es la suma total del conocimiento de los hechos exteriores que la función de los sentidos ofrece, constata hechos objetivos y expresa ¿qué es y cómo es?

Con la aplicación del cuestionario de estilos de liderazgo se midió cada uno de los estilos de comportamiento del líder. La calificación por cada dimensión del liderazgo oscila desde 4 hasta 20 puntos. Cada cuestión refleja la medida en que prefiere un comportamiento dado o en realidad lo ejecuta. Cuánta más alta sea su calificación, más mostrará un comportamiento auténtico de líder transformacional. Cuando las calificaciones van de 16 a 20 en un patrón de comportamiento son consistentes con el liderazgo transformacional en esa dimensión. Para determinar el tipo de liderazgo se usó la escala que se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 3.2 *Distribución de ítems por dimensiones de los estilos de liderazgo y su respectiva descripción*

Dimensiones	Preguntas	Descripción
Manejo de la atención	1, 7, 13, 19	Las afirmaciones de esta dimensión se centran en prestar mucha atención a las personas con quienes se comunica. Prefiere “centrarse” en los aspectos esenciales de estudio y ayuda a los demás a ver con claridad los temas clave. Tiene ideas claras sobre la importancia y las prioridades de los diferentes temas que se tratan.
Manejo del significado	2, 8, 14, 20	En las afirmaciones de esta dimensión se analizan las habilidades de comunicación, en especial la capacidad que se logre comprender el significado del mensaje, inclusive crear un enfoque nuevo e innovador.
Manejo de la confianza	3, 9, 15, 21	En las afirmaciones de esta dimensión es clave la percepción de la consistencia de los resultados, como indican su disposición a cumplir las promesas, evitar cambios bruscos en su posición y la adopción de posiciones claras.
Manejo propio	4, 10, 16, 22	Las afirmaciones de esta dimensión se relacionan con las actitudes de atención hacia la persona y hacia los demás; es decir, su preocupación general por los otros y sus sentimientos, así como por “ocuparse” de los sentimientos sobre uno mismo en un sentido positivo (por ejemplo, amor propio).
Manejo de sentimientos	6, 12, 18, 24	En las afirmaciones de esta dimensión indican si se provocan en la persona de manera consistente un conjunto de sentimientos en los demás. Las otras personas perciben que su trabajo se convierte en algo que tiene mayor significado y son los dueños de su propio comportamiento; es decir, se sienten competentes. Tienen un sentimiento de comunidad, de participación mancomunada con sus colegas y compañeros de trabajo.

Manejo del riesgo	5, 11, 17, 23	En las afirmaciones de esta dimensión se aprecia si las personas se comprometen a fondo con lo que hacen. No dedican cantidades excesivas de tiempo o energía a planes para “protegerse” contra fracasos o culpas. Estos líderes están dispuestos a correr riesgos, no en forma descuidada, sino después de una evaluación cuidadosa de las posibilidades de éxito o fracaso.
-------------------	---------------	---

Tabla 3.3 *Escala de puntuaciones para determinar tipos de liderazgo.*

N°	Estilo de liderazgo	Intervalos
1	Liderazgo transformacional	16 - 20
2	Liderazgo transaccional: carismático	11 - 15
3	Liderazgo transaccional: laissez faire	04 - 10

Fuente: Adaptado de Rebaza (2016)

3.5 Técnicas para el procesamiento de la información

Análisis descriptivo: Frecuencias y medidas de resumen

Se elaboraron tablas estadísticas de distribución de frecuencias y medidas de resumen, las que permitieron un mejor análisis de las variables y dimensiones, y una mejor interpretación de resultados; así como diversos tipos de gráficos estadísticos. El procesamiento de los datos de ambas variables se hizo usando programas estadísticos.

Análisis inferencial: prueba de hipótesis:

Para la prueba de hipótesis se procedió así:

a) Selección del estadístico de prueba

Para contrastar las hipótesis se seleccionó la prueba chi cuadrada (χ^2) de Pearson, en la medida que las variables se asumen como nominales.

El estadístico no paramétrico chi cuadrada o ji cuadrado (χ^2) “...es un método para medir la asociación o independencia entre dos variables...”. (Alarcón, 2008, p. 297). Asimismo, Carrasco y Calderero (2000) anotan que: “La aplicación de la χ^2 de Pearson se basa en datos discretos. Para poder utilizar en datos continuos es necesario categorizarlos” (p. 202).

b) Formulación de hipótesis estadísticas

Las hipótesis estadísticas (nula y de investigación) de la hipótesis general se denotan así:

Hipótesis nula:

$H_0: \chi^2 = 0$ (No existe relación significativa entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo)

Hipótesis de investigación:

$H_i: \chi^2 \neq 0$ (Existe relación significativa entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo)

c) *Determinación del nivel de significancia:*

En el estudio se asumirá un nivel de significancia $\alpha = 0,05$. “Este es un nivel de probabilidad de equivocarse y se fija antes de probar hipótesis inferenciales” (Hernández, Fernández y Baptista, 1997, p. 377).

d) *Decisión y región crítica:*

Se rechaza la hipótesis nula H_0 si y solo si $\chi^2 \neq 0$ con $p < \alpha$. Es decir, se rechaza la hipótesis nula cuando el valor obtenido de χ^2 es mayor que el valor tabular $\chi^2_{(0,05; n-2)}$, obtenido teniendo en cuenta la tabla respectiva con un nivel de significancia $\alpha = 0,05$ y $n-2$ grados de libertad. Los datos para la prueba de hipótesis se recogieron con especial cuidado, considerando que: “La medición constituye una práctica especialmente destacada en la actividad científica...” (Diez y Moulines, 1997, citado en Mejía, 2012, p. 223).

3.6. Aspectos éticos

El estudio se realizó según los principios fundamentales y universales de la ética de la investigación con personas. Los principios clave son: respeto por las personas, beneficencia y justicia. Los investigadores estaban obligados a garantizar que estos principios se cumplan.

El principio del respeto por las personas se sustentó en reconocer la capacidad de los y las docentes para tomar sus auténticas decisiones, es decir, respetar su autonomía. Es a partir de esto que protegen su dignidad y su libertad. El respeto por profesionales que participaron en la investigación se manifiesta mediante el proceso de consentimiento informado, que se detalla a continuación.

El principio de la beneficencia hizo que los investigadores sean responsables del bienestar físico, mental y social del investigado. Esta protección fue tal vez mucho más importante que el interés profesional de los investigadores en lo concerniente a conocer una problemática y obtener un grado académico.

El principio de justicia se evidenció a través del trato otorgado a los participantes en la muestra del estudio como el uso y tratamiento a la información recolectada al aplicar los cuestionarios respectivos.

En el estudio se tuvo en consideración los siguientes principios éticos, asociados a los tres previamente enunciados:

- a) *Principio de autodeterminación*: Se respetó en los informantes, en función del principio de libertad, el derecho a que en forma voluntaria participen o no en la investigación.
- b) *Consentimiento informado*: Se le informó a los docentes en forma verbal, el propósito y modalidad de la investigación, los procesos para adquirir la información, con el respeto de su decisión y derechos de los que gozan, obteniendo su participación libre y voluntaria en el desarrollo de la encuesta.
- c) *Justicia*: Se tomó en cuenta la obligación ética al tratar a cada docente de acuerdo con las normas morales, antes, durante y después de su participación en el estudio.
- d) *No maleficencia*: Se garantizó a los docentes que los resultados de la investigación no lo perjudicarán a ellos.
- e) *Anonimato*: Se evitó en todo el proceso del estudio que los nombres de los docentes se revelen por causa alguna.

Capítulo IV

RESULTADOS

4.1 Presentación y análisis de resultados

Tabla 4.1 Porcentajes de los años de servicio de docentes de la UGEL 04-Trujillo, según grado académico, 2016

Años de servicio	Porcentajes (%)				Total (%)
	Sin grado	Bachiller	Maestro(a)	Doctor(a)	
De 0 hasta 10 años	1	11	3	0	15
De 11 hasta 20 años	4	20	10	1	35
De 21 hasta 30 años	6	12	11	7	36
Más de 30 años	5	7	1	1	14
Total	16	50	25	9	100

Fuente. Aplicación de cuestionario.

(*) H=hombre; M=mujer.

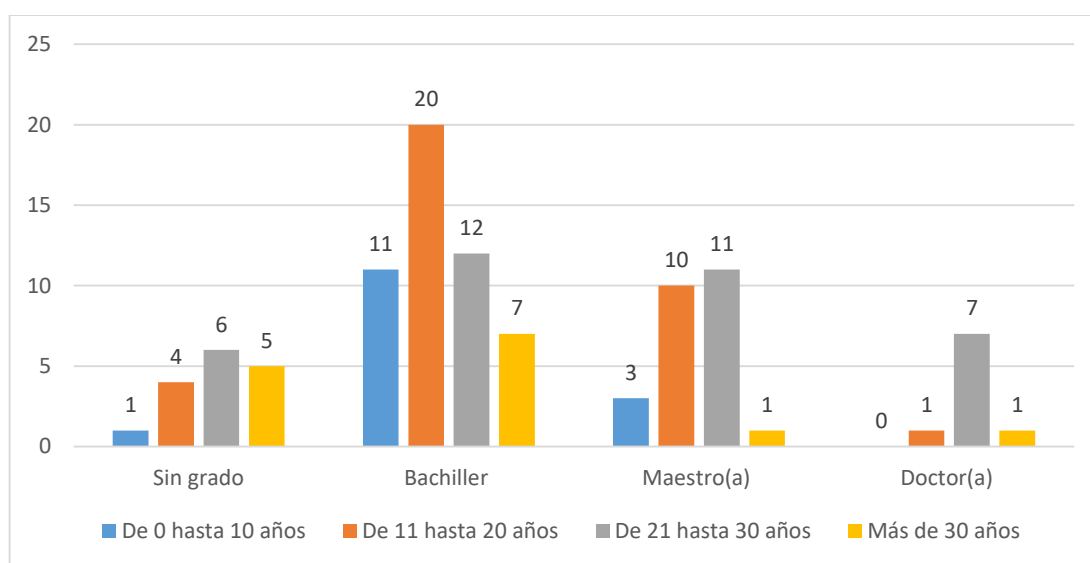


Fig. 4.1 Comparación de porcentajes de docentes con grados académicos, según años de servicios, UGEL 04 de Trujillo, 2016.

Fuente. Tabla 4.1.

En la tabla 4.1 se presentan porcentajes de los años de servicio de docentes mujeres de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el 2016, considerando grado académico. Son los segmentos desde 0 hasta los 10 años de servicios y más de 30 años, los que cuentan los menores porcentajes, siendo de 15% y 14% respectivamente; en tanto que los segmentos desde 11 hasta los 20 años y desde 21 hasta los 30 años, son los que concentran los mayores porcentajes de docentes, el 35% y 36% respectivamente. Estos

valores indican que la mayoría de miembros del magisterio (71%) no es la más joven ni más adulta. Los docentes más experimentados son minoría (14%) y de estos el 1% posee grado de maestro y el 1% de doctor.

Los egresados de institutos pedagógicos y escuelas de educación superior que no hicieron estudios de complementación hacen un total de 16%; en tanto que los egresados de las Facultades de Educación, ya sea de estudios regulares o de Programas de Complementación, 50%. En, materia de posgrado, un 25% cuenta con grado de maestro(a) y un 9% de doctor(a), siendo los docentes de 21 a 30 años los que poseen más grados académicos.

Tabla 4.2 *Porcentajes de los años de servicio de docentes de la UGEL 04-Trujillo, según grado académico y género, 2016*

Años de servicio	Porcentajes (%)								Total (%)
	Sin grado		Bachiller		Maestro(a)		Doctor(a)		
	H*	M*	H	M	H	M	H	M	
De 0 hasta 10 años	0	1	8	3	0	3	0	0	15
De 11 hasta 20 años	1	3	10	10	6	4	1	0	35
De 21 hasta 30 años	4	2	4	8	7	4	3	4	36
Más de 30 años	3	2	3	4	0	1	0	1	14
Total	8	8	25	25	13	12	4	5	100

Fuente. Aplicación de cuestionario.

(*) H=hombre; M=mujer.

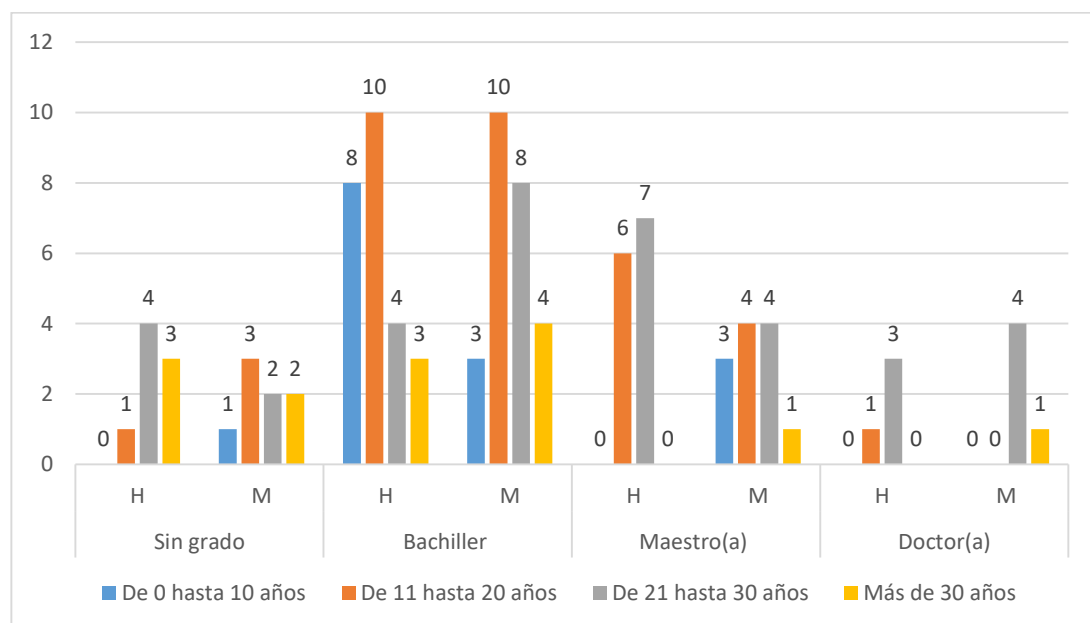


Fig. 4.2 *Comparación de porcentajes sobre grados académicos, según años de servicios de docentes de la UGEL 04 de Trujillo- 2016*

Fuente. Tabla 4.2.

En la tabla 4.2 y fig. 4.2 se ofrecen los porcentajes de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular, distribuidos por años de servicio, y que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo que prestaron servicios en el año lectivo 2016, considerando grado académico y género. El 8% de docentes varones al igual que las mujeres no poseían grado académico, lo que equivale a que egresaron de institutos pedagógicos o escuelas superiores de formación docente. Del mismo modo, se encuentran igualados los docentes varones y mujeres con grado de bachiller en un porcentaje igual al 25%. En el caso de docentes con grado de maestro, los porcentajes son próximos, 13% para los docentes y 12% para las docentes. Por último, sólo un 4% de los docentes obtuvo grado de doctor, frente al 5% de las docentes.

Tabla 4.3 *Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes varones de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estadígrafos	Estilos de toma de decisiones			
	RAZO*	INTU	SENT	SENS
Media	6.82	1.58	2.22	7.00
Mediana	7.00	1.00	2.00	7.00
Moda	9.00	1.00	2.00	8.00
Desviación estándar	1.85	1.25	1.02	1.84
Coeficiente de variación	0.27	0.79	0.46	0.26

Fuente. Aplicación de cuestionario de estilos de toma de decisiones.

(*) RAZO=Razonamiento; INTU=Intuición; SENT=Sentimiento; SENS=Sensación

En la tabla 4.3 se presentan estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a la toma de decisiones de docentes varones de primaria y secundaria de educación básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Se observa una predominancia de los estilos de toma de decisiones con acento en el razonamiento y la sensación donde se obtuvieron medias de 6.82 y 7.00 sobre un máximo de 9 y 10 puntos, valores que indican que para el caso de razonamiento existe por parte del docente una aproximación muy lógica y analítica en la toma de decisiones, en tanto que para el caso de la sensación el docente es realista y aprecia el mundo en términos de hechos al momento de tomar una decisión. En los casos referidos, las modas superan a medias y medianas, indicando la posibilidad que los datos se distribuyan con sesgos a la izquierda.

Los promedios de 1.58 y 2.22 sobre 7 puntos para intuición y sentimiento indican que los docentes poco ven el mundo de manera integral y son creativos al tomar decisiones; pero también poco se toman decisiones considerando corazonadas.

Las calificaciones de razonamiento y la sensación son homogéneas, puesto que los puntajes de los coeficientes de variación fueron de 0.27 y 0.26 respectivamente, menores al 0.30 requerido. En tanto que los puntajes referentes a los estilos de toma de decisiones en función de la intuición y sentimiento son heterogéneos, pues los valores de los coeficientes de variación fueron 0.79 y 0.46 respectivamente, muy superiores al 0.30 requerido. Cabe precisar que “un coeficiente de variación de más de 30% indica datos dispersos y uno mayor de 50% datos muy dispersos” (García y Moctezuma, 2014, p. 313). Es de anotar que, en el caso de los puntajes sobre intuición al ser muy dispersos, son muy heterogéneos.

Tabla 4.4 *Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes mujeres de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estadígrafos	Estilos de toma de decisiones			
	RAZO*	INTU	SENT	SENS
Media	6.10	1.24	2.56	7.52
Mediana	6.00	1.00	2.50	8.00
Moda	6.00	0.00	3.00	7.00
Desviación estándar	2.24	1.24	1.40	1.30
Coefficiente de variación	0.37	1.00	0.55	0.17

Fuente. Aplicación de cuestionario de estilos de toma de decisiones.

(*) RAZO=Razonamiento; INTU=Intuición; SENT=Sentimiento; SENS=Sensación

En la tabla 4.4 se presentan estadígrafos de los estilos de toma de decisiones de docentes mujeres de primaria y secundaria de educación básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Se observa una predominancia de los estilos de toma de decisiones con acento en el razonamiento y la sensación donde se obtiene medias de 6.10 y 7.52 sobre 9 y 10 puntos de la escala, valores que indican que para el caso de razonamiento existe por parte del docente una aproximación muy lógica y analítica en la toma de decisiones, en tanto que para el caso de sensación el docente es realista y aprecia el mundo en términos de hechos al momento de tomar una decisión. Los promedios de 1.24 y 2.56 sobre 7 puntos para intuición y sentimiento indican que de intuición el docente ve el mundo de una manera integrada, holística y tiene la

tendencia a ser creativo al momento de tomar una decisión o ven el mundo de manera integral y son creativos al tomar decisiones.

Las calificaciones referentes a sensación son homogéneas, puesto que el valor del coeficiente de variación alcanzado fue de 0.17, menor al 0.30 requerido. En tanto que los puntajes referentes a los estilos de toma de decisiones en función del razonamiento, la intuición y el sentimiento son heterogéneos, puesto que los coeficientes de variación alcanzaron valores de 0.37, 1.00 y 0.55 respectivamente, superiores al 0.30 exigido. Cabe resaltar que mientras los valores del coeficiente de variación se aproximan a 1, más heterogénea es la serie de datos. Inclusive debe precisarse que en el caso de los puntajes contenidos en intuición son extremadamente heterogéneos.

Tabla 4.5 Estadígrafos de los puntajes de las funciones psíquicas asociadas a los estilos de toma de decisiones de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016

Estadígrafos	Estilos de toma de decisiones			
	RAZO*	INTU	SENT	SENS
Media	6.46	1.41	2.39	7.26
Mediana	6.50	1.00	2.00	7.00
Moda	6.00	1.00	2.00	8.00
Desviación estándar	2.08	1.25	1.23	1.61
Coeficiente de variación	0.32	0.88	0.51	0.22

Fuente. Aplicación de cuestionario de estilos de toma de decisiones.

(*) RAZO=Razonamiento; INTU=Intuición; SENT=Sentimiento; SENS=Sensación

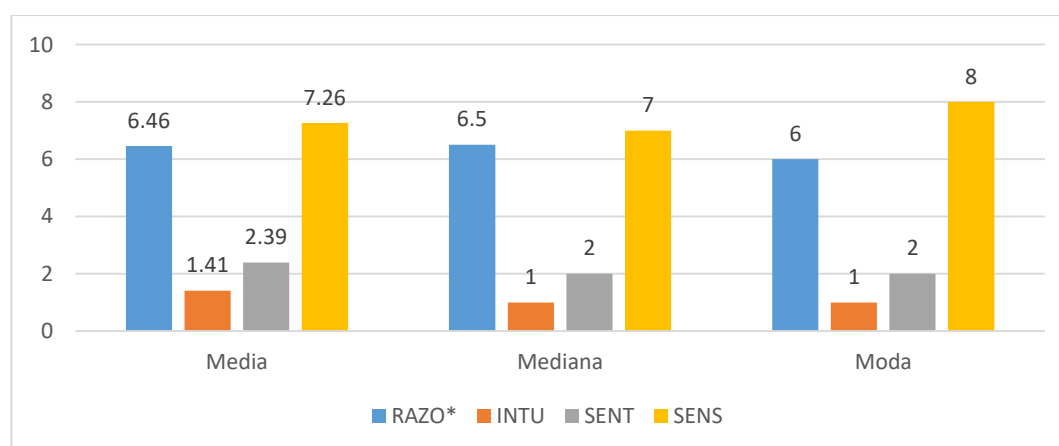


Fig. 4.3 Comparación de medidas de centralidad de los estilos de toma de decisiones de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.

Fuente. Tabla 4.5.

En la tabla 4.5 y fig. 4.3 se presentan estadígrafos de los estilos de toma de decisiones de docentes (varones y mujeres) de primaria y secundaria de educación

básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Se observa una predominancia de los estilos de toma de decisiones con acento en el razonamiento y la sensación donde se obtiene medias de 6.46 y 7.26 sobre 9 y 10 puntos de la escala, valores que indican que para el caso de razonamiento existe por parte del docente una aproximación muy lógica y analítica en la toma de decisiones. Los promedios de 1.41 y 2.39 sobre 7 puntos para intuición y sentimiento indican en el caso de intuición el docente ve el mundo de una manera integrada, holística y tiende a ser creativo al momento de tomar una decisión.

Las calificaciones de sensación son homogéneas, puesto que los puntajes de los coeficientes de variación alcanzados fueron de 0.32 y 0.22 respectivamente, menores al 0.3 requerido. En tanto que los puntajes referentes a los estilos de toma de decisiones en función del razonamiento, intuición y sentimiento son heterogéneos, pues los valores de los coeficientes de variación alcanzaron 0.32, 0.88 y 0.51 respectivamente, muy superiores al 0.3 requerido. En el caso de intuición, la serie es muy heterogénea.

Tabla 4.6 *Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes varones de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estadígrafos	Estilos de liderazgo					
	MATE*	MSIG	MCONF	MPRO	MSENT	MRIES
Media	17.58	16.74	16.72	17.30	17.56	16.56
Mediana	18.00	17.00	16.00	17.00	18.00	17.00
Moda	20.00	19.00	16.00	20.00	20.00	19.00
Desviación estándar	2.39	2.28	2.25	2.31	2.29	2.52
Coefficiente de variación	0.12	0.13	0.13	0.12	0.13	0.14

Fuente. *Aplicación de cuestionario de estilos de liderazgo.*

(*) MATE=Manejo de la atención; MSIG=Manejo del significado; MCONF=Manejo de la confianza; MPRO=Manejo propio; MSEN=Manejo de sentimientos; MRIES=Manejo del riesgo.

En la tabla 4.6 se detallan estadígrafos de los estilos de liderazgo de docentes varones de primaria y secundaria de educación básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Los promedios más altos se obtuvieron en los estilos de liderazgo referentes al manejo de información (17.58) y manejo de sentimientos (17.56), lo mismo ocurre en el caso de las medianas (18) y modas (20), respectivamente; mientras que los menores promedios se observa en lo referente a manejo de la confianza (16.72) y manejo de riesgo (16.56).

Los valores de las desviaciones estándar oscilan de 2.25 hasta 2.52 puntos, de puntajes medidos según una escala de 4 a 20 e indican poca dispersión respecto de los promedios respectivos. Asimismo, los puntajes en el caso de todos los estilos de liderazgo son bastante homogéneos, puesto que los valores de los coeficientes de variación son muy próximos y oscilan entre 0.12 y 0.14, cifras muy por debajo del 0.3 requerido.

Tabla 4.7 *Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes mujeres de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estadígrafos	Estilos de liderazgo					
	MATE*	MSIG	MCONF	MPRO	MSENT	MRIES
Media	17.56	16.40	16.54	17.26	17.48	16.62
Mediana	18.00	16.00	16.00	17.00	18.00	17.00
Moda	20.00	15.00	15.00	19.00	20.00	18.00
Desviación estándar	2.09	2.15	2.20	1.98	2.11	2.30
Coefficiente de variación	0.12	0.13	0.13	0.11	0.12	0.14

Fuente. *Aplicación de cuestionario de estilos de liderazgo.*

(*) MATE=Manejo de la atención; MSIG=Manejo del significado; MCONF=Manejo de la confianza; MPRO=Manejo propio; MSEN=Manejo de sentimientos; MRIES=Manejo del riesgo

En la tabla 4.7 se detallan estadígrafos de los estilos de liderazgo de docentes mujeres de primaria y secundaria de educación básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el 2016. Los promedios más altos correspondieron al manejo de información (17.58) y manejo de sentimientos (17.48), lo mismo ocurrió en el caso de las dos medianas (18) y modas (20) respectivamente, y que coinciden con los valores obtenidos por los docentes varones; mientras que los menores promedios se observa en lo referente a manejo de la confianza (16.54) y manejo de significado (16.40). En manejo de la atención; manejo propio; manejo de sentimientos; y manejo del riesgo, las modas superan a medianas y medias, lo que indica que habría sesgos a la izquierda.

Los valores de las desviaciones estándar oscilan de 1.98 hasta 2.30 puntos, de puntajes medidos según una escala vigesimal e indican poca dispersión respecto de los promedios respectivos. Asimismo, los puntajes en todos los estilos de liderazgo en las docentes son homogéneos, al igual que el caso de los varones, pues los valores de los coeficientes de variación oscilan entre 0.11 y 0.14, cifras que se ubican por debajo del 0.3 exigido.

Tabla 4.8 Estadígrafos de puntajes asociados a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016

Estadígrafos	Estilos de liderazgo					
	MATE*	MSIG	MCONF	MPRO	MSENT	MRIES
Media	17.57	16.57	16.63	17.28	17.52	16.59
Mediana	18.00	17.00	16.00	17.00	18.00	17.00
Moda	20.00	17.00	15.00	20.00	20.00	18.00
Desviación estándar	2.23	2.21	2.21	2.14	2.19	2.40
Coefficiente de variación	0.12	0.13	0.13	0.12	0.13	0.14

Fuente. Aplicación de cuestionario de estilos de liderazgo.

(*) MATE=Manejo de la atención; MSIG=Manejo del significado; MCONF=Manejo de la confianza; MPRO=Manejo propio; MSEN=Manejo de sentimientos; MRIES=Manejo del riesgo.

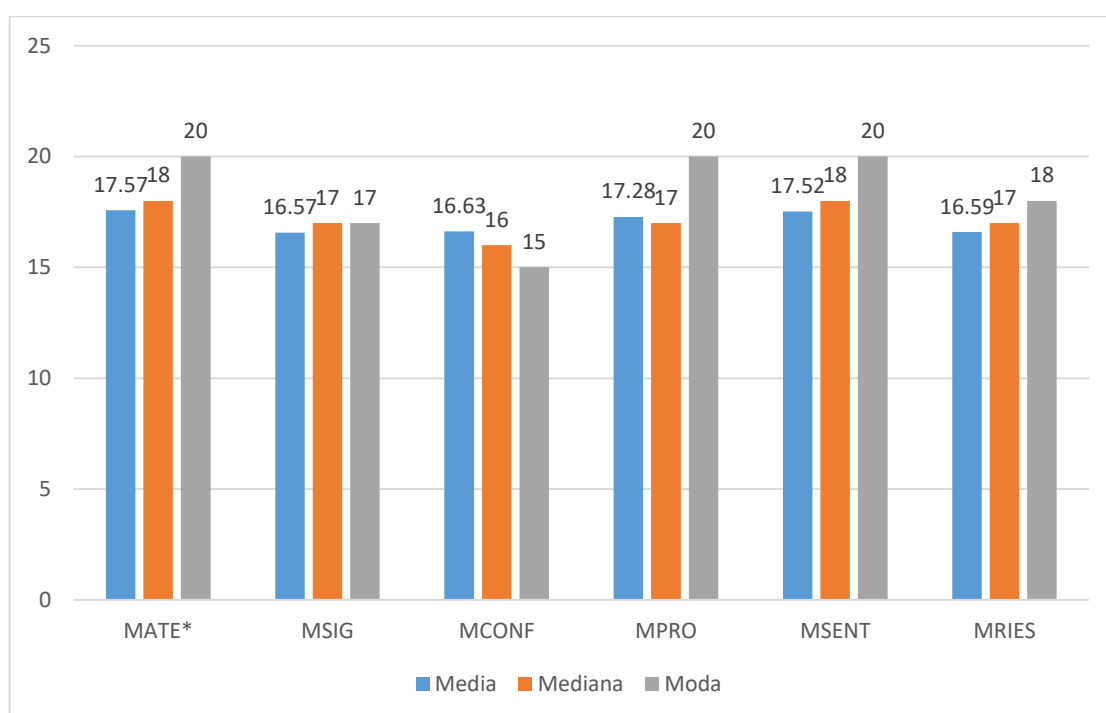


Fig. 4.4 Comparación de las medidas de centralidad asociadas a las dimensiones de los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016.

Fuente. Tabla 4.8

En la tabla 4.8 se detallan estadígrafos de los puntajes obtenidos en estilos de liderazgo de docentes (varones y mujeres) de primaria y secundaria de educación básica regular de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Del mismo modo en la fig. 4.4 que ilustra las medidas de centralidad, se aprecia que los promedios más altos se obtuvieron en los estilos de liderazgo centrado en manejo de información (17.57) y manejo de sentimientos (17.52), lo mismo ocurre en el caso de las medianas (18) y modas (20), respectivamente, y que coinciden con los valores obtenidos sólo por docentes varones o para mujeres. En manejo de la atención, manejo propio, manejo de

sentimientos y manejo de riesgo, las series presentan las tres medidas de centralidad diferentes y no se ajustan a una distribución normal, pues unas son sesgadas a la derecha y otras a la izquierda.

Los valores de las desviaciones estándar oscilan de 2.14 hasta 2.40 puntos, de puntajes medidos según una escala vigesimal e indican poca dispersión respecto de los promedios respectivos. Asimismo, los puntajes en el caso de todos los estilos de liderazgo son homogéneos, al igual que el caso de docentes varones, pues los valores de los coeficientes de variación son muy próximos y oscilan entre 0.12 y 0.14, cifras que se ubican muy por debajo del 0.3 demandado. Inclusive se puede observar que las series son muy homogéneas.

Tabla 4.9 *Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según género-UGEL 04-Trujillo, 2016*

Tipo de estilo	Género		%
	Masculino	Femenino	
Estilo conductual	1	0	1
Estilo analítico	23	25	48
Estilo conceptual	2	0	2
Estilo directivo	24	25	49
%	50	50	100

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionario.

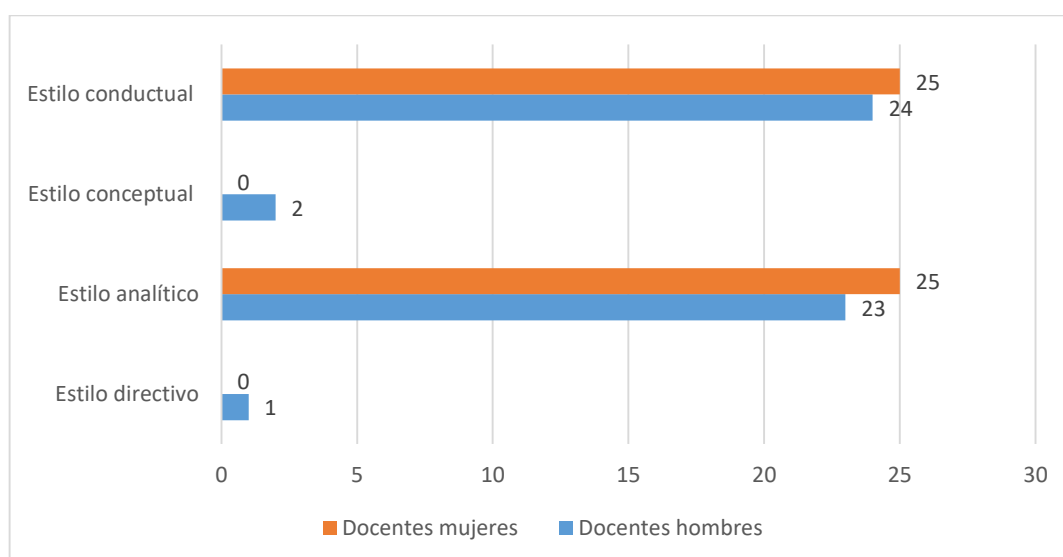


Fig. 4.5 *Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según género-UGEL 04-Trujillo, 2016.*

Fuente. Tabla 4.9.

En la tabla 4.9 y fig. 4.5 se hacen notar los porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes (hombre y mujeres) de primaria y secundaria de educación básica regular que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016. Se observa que los mayores porcentajes de hombres (23%) y mujeres (25%) se concentran en los estilos analítico (48%) y en el directivo (49%), correspondiendo a los docentes el 24% y a las docentes el 25%. Ninguna docente mostró un estilo conductual o conceptual. Estos datos revelan que los porcentajes de docentes hombres y mujeres que toman decisiones según funciones racionales (estilo directivo) e irracionales (estilo analítico) son próximas, similares.

Tabla 4.10 *Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según título profesional- UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estilo de toma de decisiones	Título profesional			%
	Profesor	Licenciado	Especialista	
Estilo conductual	1	0	0	1
Estilo analítico	6	42	0	48
Estilo conceptual	1	1	0	2
Estilo directivo	18	31	0	49
%	26	74	0	100

Fuente. *Datos obtenidos de aplicación de cuestionarios.*

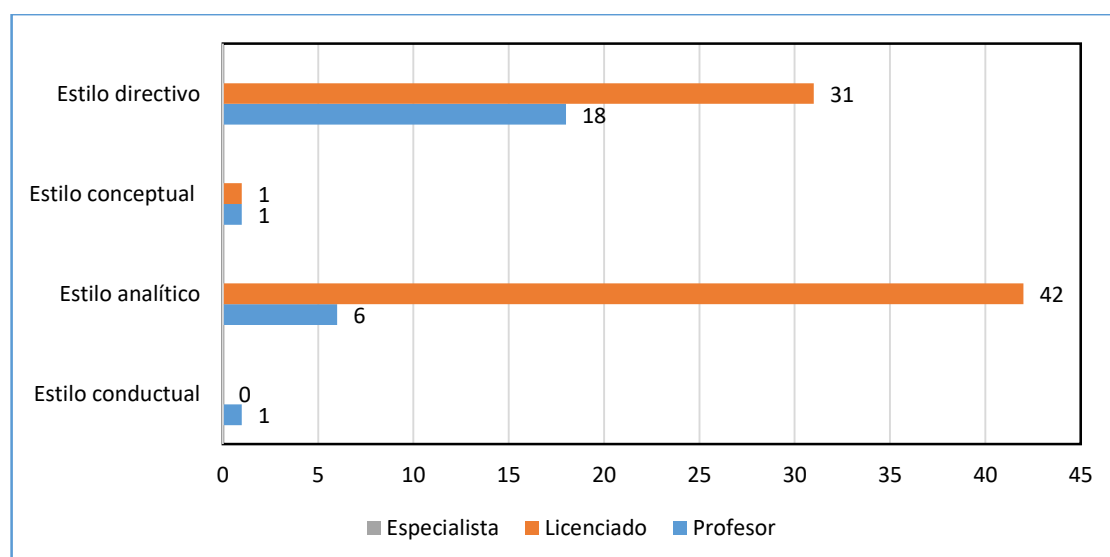


Fig. 4.6 *Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según título profesional- UGEL 04-Trujillo, 2016*

Fuente. *Tabla 4.10.*

En la tabla 4.10 y fig. 4.6 se hacen notar los porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes (hombre y mujeres) de primaria y secundaria de educación básica regular según título profesional, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016. Se observa que ningún docente reportó contar con alguna especialidad, en tanto que alrededor de la cuarta parte (26%) posee título de profesor obtenido fundamentalmente en instituciones educativas no universitarias. Los mayores porcentajes de docentes se concentran en los estilos analítico (48%) y directivo (49%). Prácticamente los porcentajes de docentes con estilos conductual y conceptual son muy pequeños, ascendiendo a 3% en ambos casos. Estos datos revelan que los porcentajes de docentes que toman decisiones según funciones racionales e irracionales son similares.

Tabla 4.11 *Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según grado académico - UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estilo de toma de decisiones	Grado académico				%
	Sin grado	Bachiller	Maestro/a	Doctor/a	
Estilo conductual	1	0	0	0	1
Estilo analítico	4	25	14	5	48
Estilo conceptual	0	1	1	0	2
Estilo directivo	11	24	10	4	49
%	16	50	25	9	100

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionario.

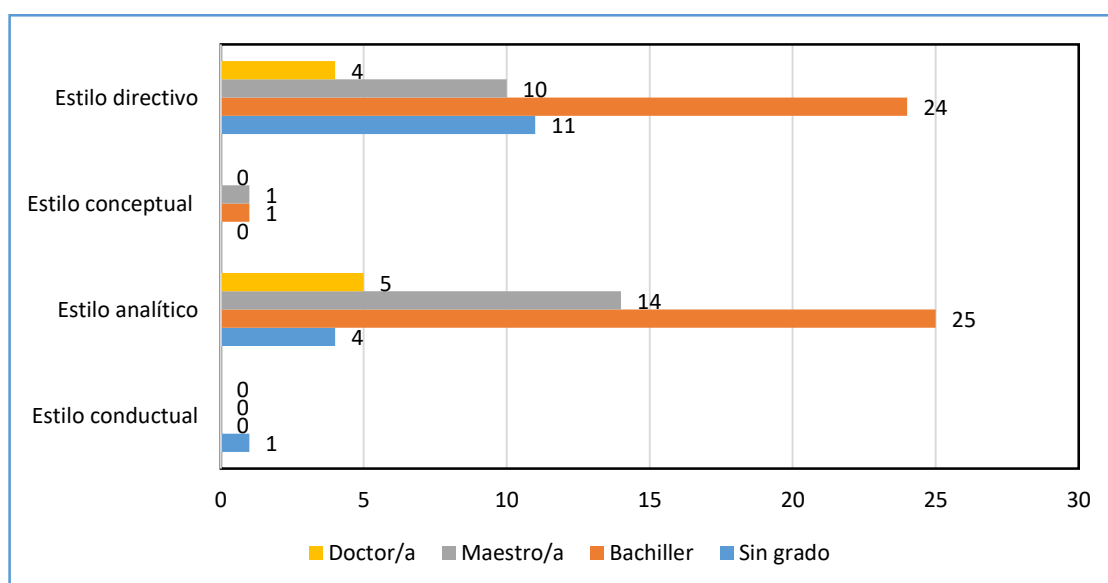


Fig. 4.7 *Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según grado académico - UGEL 04-Trujillo, 2016.*

Fuente. Tabla 4.11.

En la tabla 4.11 y fig. 4.7 se presentan los porcentajes referentes de estilos de toma de decisiones de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular según grado académico, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016. Un 25% que son bachilleres presenta un estilo analítico en la toma de decisiones; mientras que un 24% que son bachilleres presenta un estilo directivo. El 14% y 10% que poseen grado de maestro presentan estilo analítico y directivo respectivamente.

Según la tabla previa, el 26% posee título de profesor, mientras que en la tabla 4.11 se observa que el 50% posee grado de bachiller, lo que indica que un significativo porcentaje de profesores decidieron por realizar estudios de complementación en universidades para obtener un grado de bachiller.

Tabla 4.12 *Porcentajes de docentes por estilo de toma de decisiones, según nivel en la escala magisterial - UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estilo de toma de decisiones	Nivel en la escala magisterial				%
	Primero	Segundo	Tercer	Cuarto	
Estilo conductual	0	0	0	1	1
Estilo analítico	8	19	16	5	48
Estilo conceptual	0	2	0	0	2
Estilo directivo	7	14	20	8	49
%	15	35	36	14	100

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionario.

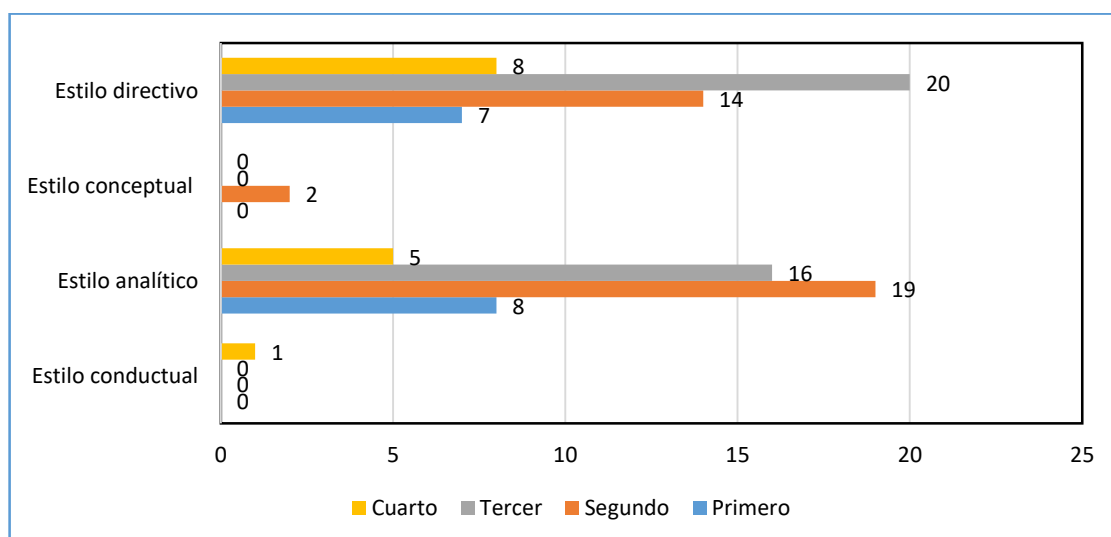


Fig. 4.8 *Comparación de porcentajes de estilos de toma de decisiones de docentes según nivel en la escala magisterial - UGEL 04-Trujillo, 2016.*

Fuente. Tabla 4.12.

En la tabla 4.12 y fig. 4.8 se presentan los porcentajes referentes de estilos de toma de decisiones de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular según escala magisterial, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016. El 15% se encuentran en el primer nivel; el 35% en el segundo; el 36% en el tercero y el 14% en el cuarto. Los mayores porcentajes de docentes de segundo y tercer nivel presentan estilos de toma de decisiones analítico (48%) y directivo (49%). La quinta parte de los docentes encuestados (20%) presentan estilo directivo y son de segundo nivel. Como se puede apreciar, la mayoría de docentes que se encuentran en el segundo nivel predomina el estilo analítico sobre el estilo directivo, relación que se invierte en docentes del tercer nivel.

4.2 Prueba de hipótesis

El estadístico de prueba de hipótesis es la chi o ji cuadrado, cuya fórmula se encuentra a continuación y está en función de las frecuencias observada (o_i) y esperadas (e_i), con el subíndice “i” que toma valores desde 1 hasta n (tamaño de la muestra), cuya fórmula se presenta a continuación:

$$\chi^2_{prueba} = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(o_3 - e_3)^2}{e_3} + \dots + \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$

$$\chi^2_{prueba} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

χ es la letra griega ji

χ^2 se lee ji cuadrado

Tabla 4.13 *Tabla de contingencia de valores observados para la prueba de hipótesis para determinar la asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estilo de toma de decisiones	Estilo de liderazgo		Total
	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional: carismático	
Estilo conductual	1	0	1
Estilo analítico	31	17	48
Estilo conceptual	2	0	2
Estilo directivo	39	10	49
Total	73	27	100

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionarios.

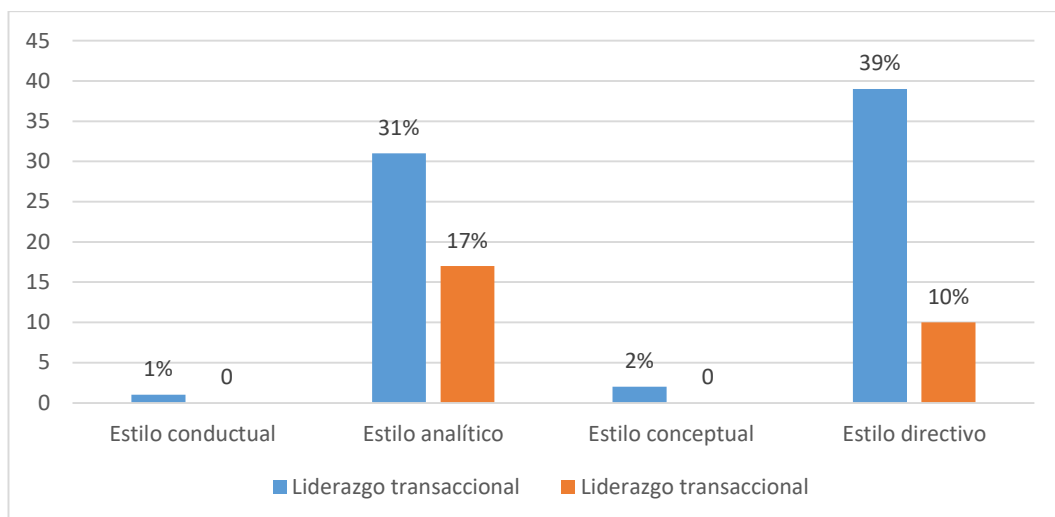


Fig. 4.9 Comparación de porcentajes respecto de los valores observados de los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo en docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016

Fuente. Tabla 4.13.

La tabla 4.13 es la tabla de contingencia de valores observados de los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo para proceder a la prueba de hipótesis y determinar la asociación entre estas variables en docentes de educación básica regular de los niveles primario y secundario de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el 2016. Como se aprecia en la fig. 4.9, de los cuatro estilos de toma de decisiones considerados, el 97% corresponde al estilo analítico (48%) y directivo (49%). En tanto que el segmento mayoritario presenta un estilo de liderazgo transformacional (73%) y la diferencia (27%), transaccional carismático. No se encontró casos de liderazgo laissez faire.

Cabe destacar que el 39% de docentes con estilo de liderazgo transformacional presenta un estilo de toma de decisiones directivo, es decir que a pesar que tienen muy en cuenta las motivaciones para alcanzar logros son lógicos y tienen poca tolerancia hacia la ambigüedad, y su eficiencia da como resultado una toma de decisiones con información mínima y con pocas alternativas evaluadas porque no son suficientemente analíticos. El segundo porcentaje mayoritario (31%) corresponde también a docentes con estilo de liderazgo transformacional presenta un estilo de toma de decisiones directivo. En la misma línea del estilo directivo analítico y directivo se encuentra que el 17% y 10% respectivamente, se identifican con liderazgo transaccional carismático. No se encontró docentes con estilo de toma de decisiones conceptual o conductual con estilo de liderazgo transaccional.

A continuación, se presenta la respectiva tabla de contingencia de valores esperados.

Tabla 4.14 *Tabla de contingencia de valores esperados para la prueba de hipótesis y determinar la asociación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Estilo de toma de decisiones	Estilo de liderazgo		Total
	Liderazgo transformacional	Liderazgo transaccional: carismático	
Estilo conductual	0.73	0.27	1
Estilo analítico	35.04	12.96	48
Estilo conceptual	1.46	0.54	2
Estilo directivo	35.77	13.23	49
Total	73	27	100

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionarios.

Tabla 4.15 *Prueba de hipótesis para determinar la asociación entre puntaje de toma de decisiones y los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04-Trujillo, 2016*

Valor obtenido χ^2	Valor tabulado $\chi^2_{(0.05; 3)}$	Decisión para Ho	p: α
3.914	7.815	Se acepta	$p > 0.05$

Fuente. Datos obtenidos de aplicación de cuestionarios.

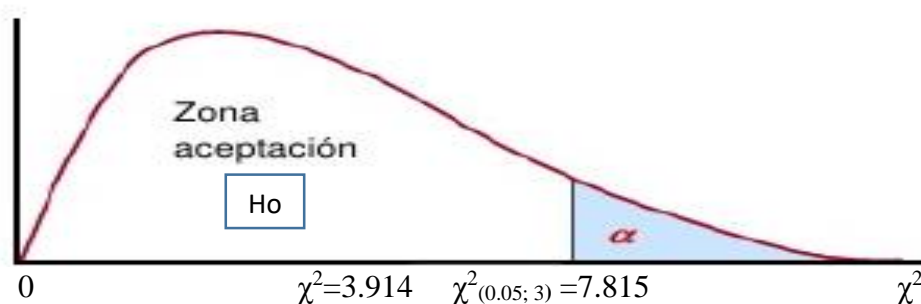


Fig. 4.10. Zona de aceptación de la hipótesis nula H_0 y valores obtenido y crítico de chi cuadrado.

Fuente. Tabla 4.15.

En la tabla 4.15 se precisan resultados de la prueba de hipótesis para determinar la relación entre los estilos de toma de decisiones y los estilos de liderazgo de docentes de la UGEL 04 de Trujillo que laboraron en el año lectivo 2016. Previamente se formularon las hipótesis de investigación que hacen referencia que existe relación significativa entre las referidas variables en docentes de la muestra, a diferencia de la hipótesis nula que hace referencia que no existe relación significativa entre tales variables. Haciendo uso de la prueba chi cuadrado, se encontró que el valor obtenido fue igual 3.914, menor que

el valor tabular igual a 7.815 (fig. 4.10), encontrado considerando un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad. Es decir, se puede concluir que, por haberse encontrado un valor superior al valor crítico, existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los estilos de liderazgo de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular; pero sin llegar a ser significativa ($p>0.05$).

4.3 Discusión de resultados

Como se puede apreciar en los resultados, con los datos recolectados y procesados se lograron los objetivos del estudio, encontrándose que existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo, aunque sin llegar a ser significativa, lo que indica que no se confirmó la hipótesis de investigación con el uso de la prueba chi cuadrado, puesto que se encontró que el valor obtenido 3.914, fue menor que el valor tabular 7.815 encontrado considerando un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad. Es decir, por el valor de chi se asevera que existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los estilos de liderazgo de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular; pero no significativa ($p>0.05$).

Considerando que el manejo de conflictos pasa por una toma de decisiones, los resultados del presente estudio guardan relación con los de Rebaza (2016) que realizó una investigación titulada: “Manejo de conflictos y estilos de liderazgo en estamentos de una universidad pública”, con el propósito de obtener el grado académico de Maestra en Educación mención: Gestión y Acreditación Educativa, en la que encontró que no existe relación significativa entre el manejo de conflictos y los estilos de liderazgo en docentes de la Facultad de Educación y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional de Trujillo en el 2016, resultado que se obtuvo al usar la prueba no paramétrica chi cuadrada con frecuencias distribuidas en una tabla de contingencia de 5x2 con un nivel de significación de 0,05, donde el valor obtenido de 7,190 fue menor que el tabular 9,488.

Del mismo modo, los resultados encontrados concuerdan con los de Martínez (2007) que presenta en su tesis titulada: “El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco”, donde aprecian en el director características de un liderazgo transformacional como la influencia en el docente (91.5%), la motivación en el docente (93.5%) y la estimulación del docente (96.1%). Un grupo de ellos le reconocieron otras características como su autoridad, poder de convencimiento y apoyo en el trabajo; todos los docentes opinaron

que la atención en el docente por parte del director es una característica a desarrollar porque es necesario mejorar el trato personal a fin de armonizar el trabajo diario con una relación comunicativa horizontal; y todos los docentes concuerdan que tres características del liderazgo transformacional del director facilitan las relaciones institucionales.

Los puntajes alcanzados en los diferentes estilos de liderazgo, corroboran lo expresado por Maxwell (2007), quien considera que el líder transformador enfoca su esfuerzo en lograr un significativo aprendizaje desarrollado en la organización, siendo competente para comunicar su propósito estratégico, dirigir sus acciones para lograr con eficiencia y eficacia la dinámica productiva, así como el intercambio de ideas. Del mismo modo, ratifican lo expresado por Bass y Avolio (2006), quienes anotan que los líderes transformacionales, mediante la influencia ejercida en sus interrelaciones con los miembros del grupo, estimulan cambios de visión que conducen a cada individuo a dejar de lado sus intereses particulares para buscar el interés colectivo, aun cuando no tenga satisfechas sus necesidades vitales existenciales, tales como la seguridad y salud; así como las relacionales, que incluyen el amor y afiliación; o también por lo anotado por Bass y Riggio (2006), que hacen referencia que el líder transformacional demuestra características de proactividad, enfocándose en estimular de manera persistente la conciencia crítica en sus seguidores, focalizándose en el logro de los propósitos fundamentales del grupo, de la institución u organización.

Considerando la dimensión pedagógica del buen desempeño docente establecido por el Minedu (2012), se destaca el un aspectos fundamental relacionado con el liderazgo motivacional, que implica la capacidad de despertar el interés por aprender, expectativas, así como la confianza en sus posibilidades de lograr todas las capacidades que necesitan adquirir, por encima de cualquier factor adverso y en cualquier ambiente; lo que guarda relación con componentes del liderazgo transformacional como lo es la inspiración motivacional que los destaca Judge y Piccolo (2004). Sin duda todo esto apunta en la dirección de los propósitos del Minedu, pues docentes identificados con el tipo de liderazgo transformacional ascendió al 73% de docentes encuestados (tabla 4.14)

Capítulo V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- 1) Existe relación entre los estilos de toma de decisiones y los de liderazgo de docentes de primaria y secundaria de educación básica regular de primaria y secundaria de educación básica regular según escala magisterial, que laboraron en la UGEL 04 de Trujillo en el 2016, aunque sin llegar a ser significativa ($p>0.05$); resultado que se obtuvo de la prueba de hipótesis, al rechazar la hipótesis de investigación luego de encontrar un valor obtenido de chi cuadrado igual 3.914, menor que el valor tabular igual a 7.815, valor determinado considerando un nivel de significancia de 0.05 y 3 grados de libertad.
- 2) El porcentaje mayoritario de docentes (66%) no poseen posgrados académicos, de los cuales el 16% no posee grado bachiller y el 50% sólo posee el primer grado académico y se ubican en el segmento de 11 a 20 años de servicio. Del 34% con posgrado, el 29% son docentes con 10 hasta 30 años de servicio; es decir un porcentaje de sólo 5% del total de docentes de menos de 10 o más de 30 años de servicios educativos los que poseen posgrado. Esta cifra indica que ni a los docentes menos experimentados ni a los más experimentados ha sido importante optar un posgrado, empezado por el grado de maestro(a).
- 3) Los estilos predominantes de toma de decisiones son el directivo (49%) y el analítico (48%), mostrando una ligera ventaja las docentes (25%) en relación los docentes (24%) en el primer caso, lo que se repite en el estilo analítico, con 25% para las docentes y 24% para los docentes.
- 4) El 74% son licenciados donde la mayoría de ellos, el 42%, muestra un estilo de toma de decisiones analítico y 31% directivo; en contraste, del 36% que posee el título de profesor obtenido en una institución de educación superior no universitaria, la mayoría (18%) muestra un estilo de toma de decisiones directivo y sólo el 6%, analítico.
- 5) Los estilos predominantes de toma de decisiones son el directivo (49%) y el analítico (48%), considerando que la mayoría poseen bachiller (50%) seguido de maestro(a) (25%). La cuarta parte, el 25%, poseen un estilo analítico frente al 24% que ostenta un estilo directivo.

- 6) Los estilos predominantes de toma de decisiones directivo y el analítico, no muestran diferencias significativas en los estilos de toma de decisiones predominantes analítico y directivo, considerando las proporciones de los docentes por escala magisterial.
- 7) El estilo de liderazgo predominante en docentes es el transformacional (73%) y el transaccional carismático (27%), sin que haya casos de liderazgo transaccional laissez faire, lo que hace notar que el grupo mayoritario opta por la motivación al grupo para el logro de resultados, antes que implementar el sistema de castigo-recompensa.

5.2 Recomendaciones

- 1) A las autoridades, desarrollar eventos de capacitación en temáticas referentes a toma de decisiones y liderazgo, a fin de mejorar el desempeño de los docentes.
- 2) A los lectores investigadores, usar otro tipo de instrumentos para determinar la relación entre las variables estudiadas, que podría encontrarse valores que conduzcan a establecer que ambas variables se relacionan significativamente.
- 3) A los lectores investigadores, ampliar el estudio a los demás niveles educativos y modalidades.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. (2010). *Liderazgo compartido: Buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid, España: Wolters Kluwer.
- Bass, B. y Avolio, B. (2006). *Manual for the multifactor leadership questionnaire*. California, United States of America: Consulting Psychologist Press.
- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership Mahwah*. United States of America: Lawrence Erlbaum Associates, Inc. Publishers.
- Bolívar, A. (2011). Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educación*, 47, 2, 253-275.
- Bracho, O. y García, J. (2013). Algunas consideraciones teóricas sobre el liderazgo transformacional. *Telos*, 15/2, 165 – 17
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia: Prentice Hall.
- Bernal, A. e Ibarrola, S. (2015). Liderazgo del profesor: objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 67, 55-70.
- Bisquerra, R. (coord.) (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Madrid, España: La Muralla.
- Calderón, J.; Alzamora, L. y Del águila, E. (2013). *La tesis de posgrado. Un enfoque multidisciplinario*. Lima, Perú: Fondo editorial UAP.
- Carrasco, J. y Calderero, J. (2000). *Aprendo a investigar en educación*. Madrid, España: Rialp.
- Castro, J. (2015). *Dimensiones del liderazgo transformacional predominantes en la directora de la Institución Educativa Privada Federico Villarreal de la provincia de Talara*. Tesis de Maestría en Educación con Mención en Gestión Educativa. Universidad de Piura. Facultad de Ciencias de la Educación. Piura, Perú.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Conger, J. y Kanungo, R. (1988). *Behavioral Dimensiones of Charismatic Leadership*. San Francisco, USA: Jossey-Bass.

- Diez, J. y Moulines, U. (1997). La medición en la ciencia. En E. Mejía (comp.). *Operacionalización de variables educativas* (pp. 223-286). Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Esquivel, J., y Venegas, V. (2013). *Preparación de la Tesis Universitaria*. Lima, Perú: Juan Gutenberg Editores Impresores E.I.R.L.
- García, C. y Moctezuma, J. (2014). Estadística descriptiva. En J. García y otros. *Metodología de la Investigación, bioestadística y bioinformática en ciencias médicas y de la salud* (pp. 305-320). México: McGraw-Hill Education.
- Gardner, H. (2000). *La educación de la mente y el conocimiento de las disciplinas*. Barcelona, España: Paidós.
- Gil y otros, (2013). El liderazgo educativo en el contexto del aula. En J. Argos, y P. Ezquerro, P. (eds.). *Liderazgo y educación* (pp. 99-124). Santander, España: Universidad de Cantabria.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1997). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Judge, T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89, 755-768.
- March, J. (1994). *A primer on Decision Making*. Nueva York, United States of America: Free Press.
- Martínez, Y. (2007). *El liderazgo transformacional en la gestión educativa de una institución educativa pública en el distrito de Santiago de Surco*. Tesis para obtener el grado académico de Magister en Educación con mención en Gestión la Educación, Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Maxwell, J. (2007). *Liderazgo. Principios de oro*. United States of America: Grupo Nelson.
- Mejía, E. (2012). *Operacionalización de variables educativas*. Lima, Perú: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Ministerio de Educación (2012). *Marco del Buen Desempeño Docente*. Lima, Perú: El autor.

Moya, A. (2010). *Pensar investigar en la Era del Conocimiento*. Lima, Perú: San Marcos.

Ñaupas, H.; Mejía, E.; Novoa, E. y Villagómez, A. (2014). *Metodología de la Investigación Cuantitativa-cualitativa y redacción de tesis* (4ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Pirela L., Camacho H. y Sánchez M. (2014) *Enfoque epistemológico del liderazgo transformacional*. Omnia, vol. 10, núm. 2. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.

Rebaza, J. (2016). *Manejo de conflictos y estilos de liderazgo en estamentos de una universidad pública*. Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Educación con mención en Gestión y Acreditación Educativa, Universidad Católica de Trujillo Benedicto XVI.

Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional* (8ª ed.). México: Prentice-Hall.

Rowe, J. y Bulgarides, J. (1984). *Managerial Decision Making*. USA: Prentice-Hall.

Santrock, J. (2004). *Psicología de la educación* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Tafur, R. (1995). *La tesis universitaria. La tesis doctoral, la tesis de maestría, el informe, la monografía*. Lima, Perú: Mantaro.

Zárate, D. (2011). *Liderazgo directivo y el desempeño docente en instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia, Lima*. Tesis para obtener el grado de Magíster en Educación con mención en Administración de la Educación Universitaria, Universidad Mayor de San Marcos.

ANEXOS

ANEXO A.1

CUESTIONARIO SOBRE ESTILOS DE TOMA DE DECISIONES

DATOS GENERALES: Marque con una equis (X) en el paréntesis, según corresponda.

Género : Masculino() Femenino ()
Años de servicio: Hasta 10 () De 11 a 20 () De 21 a 30 () Más de 30()
Grados : Ninguno () Bachiller () Maestro () Doctor ()
Títulos : Profesor () Licenciado () Especialista()
Nivel educativo : Primario () Secundario ()

PARTE I

INDICACIÓN. Encierre con una circunferencia la letra “a” o la “b” de la respuesta que se acerca más a la manera en que usualmente se siente usted o actúa. No existen respuestas correctas ni incorrectas para estos enunciados.

1. Me importa más de las personas sus:
a. sentimientos. **b.** derechos.
2. Usualmente me llevo mejor con las personas:
a. imaginativas. **b.** realistas.
3. Es un alto cumplido ser llamado una persona:
a. de sentimientos reales **b.** consistentemente razonable
4. Al hacer algo con otras personas, prefiero más:
a. hacerlo de la forma aceptada. **b.** inventar una forma apropiada.
5. Me molesto más con:
a. teorías extravagantes. **b.** gente que no le gustan las teorías.
6. Es de mayor respeto llamar a alguien una persona con:
a. visión. **b.** sentido común.
7. Permito más a menudo que:
a. mi corazón gobierne mi cabeza. **b.** mi cabeza gobierne mi corazón.
8. Pienso que es una horrible falta:
a. mostrar mucha calidez. **b.** ser antipático.
9. En mi labor docente prefiero desarrollar cursos:
a. teóricos. **b.** prácticos.

PARTE II

INDICACIÓN. ¿Cuál palabra de cada uno de los siguientes pares le atrae más? Encierre con una circunferencia una de las letras: “a” o “b”:

- | | |
|---------------------------|--------------------------------|
| 10. a. Compasión | b. Inteligencia |
| 11. a. Justicia | b. Misericordia |
| 12. a. Producción | b. Diseño |
| 13. a. Gentil | b. Firme |
| 14. a. No crítico | b. Crítico |
| 15. a. Literal | b. Figurado |
| 16. a. Imaginativo | b. Que busca los hechos |

ANEXO A.2

CUESTIONARIO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

INSTRUCCIÓN: Las siguientes afirmaciones se refieren a las formas posibles en las que usted preferiría comportarse en relación con los demás. Marque una equis (X) la opción de su elección.

N°	Ítems	Opciones				
		En muy alto grado	En grado considerable	En grado moderado	En grado ligero	Poco o ningún grado
1	Prestar atención cuando hablan los demás.					
2	Comunicarme claramente con los demás.					
3	Demostrar congruencia entre mis hechos y mis palabras;					
4	Preocuparme por los demás (colegas, estudiantes, etc.).					
5	No dedicar demasiada energía a evitar el fracaso.					
6	Hacer que el trabajo de los demás sea más significativo.					
7	Parecer concentrarme en los temas esenciales de una situación.					
8	Hacer que el resto comprenda con efectividad lo que quiero decir.					
9	Lograr que las personas confíen en que cumplo mis compromisos.					
10	Tener mucho respeto de mí mismo.					
11	Disfrutar el hecho de correr riesgos calculados con mucho cuidado.					
12	Ayudar a otros a sentirse más competentes respecto a lo que hacen.					
13	Contar con prioridades claras.					
14	Estar de acuerdo con la forma de sentir de otros (colegas, amigos...)					
15	Cambiar siempre de parecer cuando ya se adoptó una posición clara.					
16	Centrar la atención en los puntos fuertes, los propios y los ajenos.					
17	Participar activamente en algún proyecto educativo.					
18	Mostrar a los demás que todos forman parte del mismo grupo.					
19	Hacer que presten atención a los temas que considero importantes.					
20	No comunicar tanto mis sentimientos como mis ideas.					
21	Hacer que los demás conozcan cuál es mi posición.					
22	Conocer cabalmente la forma que una persona se integra en un grupo.					
23	Aprender de mis errores sin considerarlos desastres, sino aprendizajes					
24	Sentirme bien en el lugar donde me encuentre.					

Gracias

ANEXO A.3

FICHA DE VALIDACIÓN DE CONTENIDO DE CUESTIONARIOS POR JUICIO DE EXPERTOS

Nombre del instrumento: Cuestionario de estilos de toma de decisiones.

Indicación. Le pedimos su colaboración para establecer la validez de contenido del instrumento, según las siguientes instrucciones:

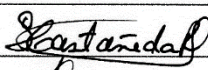
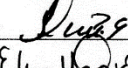
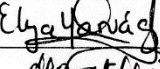
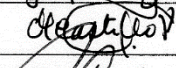
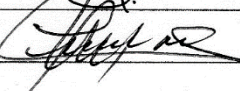
- 1° Lea cuidadosamente la especificación de cada uno de los ítems del instrumento.
- 2° Analice y juzgue si el ítem es parte del indicador del criterio de desempeño y de la competencia concreta que se aborda. (Ver matriz).
- 3° Por cada ítem anote los valores de la escala de valoración (0, 1, 2) en la siguiente tabla:
 - 0 El ítem no se relaciona con los indicadores (ítem que se rechaza)
 - 1 El ítem parcialmente se relaciona con los indicadores (ítem que se modifica)
 - 2 El ítem se relaciona con los indicadores (ítem que se acepta)
- 4° Haga los cálculos con la fórmula del coeficiente de validación “V” de Aiken.
- 5° Redacte las observaciones que considere pertinentes para tener mayor claridad de la validez.
- 5° Escriba sus nombres y apellidos y firme la ficha y coloque su número de celular.

Tabla de resultados:

Ítem	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	S (Suma total)	$V = S / [n (c-1)]$ n= N° de expertos c= N° de valores de la escala	Validez No: [0; 0,80> Sí: [0,80; 1>
1	1	2	2	2	2	9	0,90	Sí
2	2	0	2	2	2	8	0,80	Sí
3	2	2	2	1	2	9	0,90	Sí
4	2	1	2	2	2	9	0,90	Sí
5	1	2	2	1	2	8	0,80	Sí
6	2	2	2	2	1	9	0,90	Sí
7	2	1	2	2	2	9	0,90	Sí
8	2	2	0	2	2	8	0,80	Sí
9	2	2	2	1	2	9	0,90	Sí
10	1	2	2	2	2	9	0,90	Sí
11	1	2	2	2	1	8	0,80	Sí
12	2	2	2	1	2	9	0,90	Sí
13	2	1	2	2	2	9	0,90	Sí
14	2	2	2	1	2	9	0,90	Sí
15	2	2	2	1	2	9	0,90	Sí
16	2	2	1	2	1	8	0,80	Sí

Observaciones y /o recomendaciones

.....

Nombres y apellidos	Firma	N° de celular
Experto 1: Gloria Castañeda Rodríguez		950169350
Experto 2: Marta Mora Esquivel		948483334
Experto 3: Eliza Narváez Arana		980801171
Experto 4: Maria Ines Castillo Pulido		949554545
Experto 5: LUIS ORLANDO MIRANDA DIAZ		978800224

ANEXO A.4

CONFIABILIDAD DE CUESTIONARIO CON EL COEFICIENTE DE PEARSON

La confiabilidad del cuestionario de estilos de toma de decisiones se hizo con la técnica de mitades partidas, a partir de los datos recogidos de 30 docentes, recurriendo al coeficiente de correlación “r” de Pearson, cuya fórmula es:

$$r = \frac{\sum XY - \frac{\sum X \sum Y}{N}}{\sqrt{\left(\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{N}\right) \left(\sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{N}\right)}}$$

Donde:

X= puntajes de los ítems impares

Y= puntajes de los ítems pares

N= tamaño de la muestra

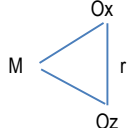
Los resultados de las mediciones que se obtienen con la fórmula de la “r” deben reemplazarse usando la fórmula de Spearman-Brown $R = 2r/(1+r)$.

Observaciones:

- 1) Con el coeficiente “V” de Aiken, el instrumento es válido, pues cada ítem supera el valor de 0,8.
- 2) El instrumento es confiable, pues alcanzó un valor de r superior al 0.4 requerido.

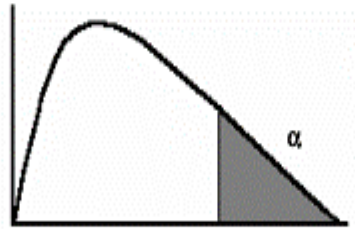
ANEXO A.5. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: ESTILOS DE TOMA DECISIONES Y DE LIDERAZGO DE DOCENTES DE EDUCACIÓN BÁSICA REGULAR

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
GENERAL ¿Cómo son y qué relación existe entre los estilos de toma decisiones y de liderazgo en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, Trujillo, La Libertad, 2016?	GENERAL Analizar el grado de relación entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, Trujillo, La Libertad, 2016.	GENERAL Existe relación significativa entre los estilos de toma decisiones principalmente directivos y analíticos con los estilos de liderazgo mayoritariamente transaccional, en docentes de primaria y secundaria de instituciones de educación básica regular de la UGEL 04, provincia de Trujillo, La Libertad, 2016.	Estilos de toma de decisiones	Estilo analítico	Tolerancia a la ambigüedad Manejo de información	Tipo de investigación Descriptiva Población Docentes de los niveles primario y secundario de Educación Básica Regular de la UGEL 04, Trujillo, La Libertad, 2016. Muestra 100 docentes de los niveles primario y secundario. Diseño Diseño de investigación descriptivo comparativo. <div></div>
ESPECÍFICOS a) ¿Cuál es el segmento de docentes que no poseen posgrados académicos, considerando años de servicio? b) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando género? c) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando títulos profesionales? d) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, según grados académicos? e) ¿Cuáles son los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando años de servicio? f) ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en la mayoría de docentes de la muestra? g) ¿Existe relación significativa y con qué nivel de confianza entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes?	ESPECÍFICOS a) Identificar si el porcentaje mayoritario de docentes poseen o no posgrados académicos. b) Examinar los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando género. c) Establecer los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando títulos profesionales. d) Comparar los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando grados académicos. e) Establecer los estilos de toma de decisiones predominantes en docentes de la muestra, considerando años de servicio. f) Establecer los estilos predominantes de liderazgo en docentes varones y mujeres de la muestra. g) Identificar si existe relación significativa y el nivel de confianza entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes de la muestra.	ESPECÍFICAS a) El porcentaje mayoritario de docentes que tiene menos años de servicio que no poseen posgrados académicos. b) Los estilos predominantes de toma de decisiones de la mayoría simple son el directivo y el analítico, considerando género. c) Los estilos predominantes de toma de decisiones de la mayoría simple son el directivo y el analítico, según títulos profesionales. d) Los estilos predominantes de toma de decisiones de la mayoría simple son el directivo y el analítico, considerando grados académicos. e) Los estilos predominantes de toma de decisiones de la mayoría simple son el directivo y el analítico, según años de servicio. f) El estilo de liderazgo predominante en la mayoría simple de docentes es el transaccional. g) Existe relación significativa con un 95% de confianza entre estilos de toma decisiones y estilos de liderazgo en docentes, según género.		Estilo conceptual	Amplitud en la indagación Búsqueda de soluciones creativas	
				Estilo directivo	Búsqueda de la racionalidad Tolerancia a la imprecisión Visión de los fenómenos Presteza al tomar decisiones	
				Estilo conductual	Pendiente de los logros de los demás Recepción sugerencias Comunicación en equipo Convivencia en el medio	
			Estilos de liderazgo	Manejo de la atención	Atención en la comunicación. Priorización de temas.	Técnicas e instrumentos de medición Encuesta/ cuestionarios. Técnicas de análisis de datos: Prueba no paramétrica chi cuadrado
				Manejo del significado	Claridad en la comunicación. Comprensión en la comunicación.	
				Manejo de la confianza	Coherencia de comunicación y acción. Difusión de puntos de vista.	
				Manejo propio	Preocupación por los demás. Respeto por sí mismo. Conocimiento de la integración grupal	
				Manejo se sentimientos	Sentimiento de integración. Valoración del trabajo de los demás.	
				Manejo del riesgo	Esfuerzo por evitar el fracaso. Valoración de experiencias.	

ANEXO A.6

TABLA DE VALORES CRÍTICOS DE JI CUADRADO



Grados de libertad	$\alpha=.995$	$\alpha=.99$	$\alpha=.975$	$\alpha=.95$	$\alpha=.90$	$\alpha=.10$	$\alpha=.05$	$\alpha=.025$	$\alpha=.01$	$\alpha=.005$
1	0.0000	0.0002	0.0010	0.0039	0.0158	2.7055	3.8415	5.0239	6.6349	7.8794
2	0.0100	0.0201	0.0506	0.1026	0.2107	4.6052	5.9915	7.3778	9.2103	10.597
3	0.0717	0.1148	0.2158	0.3518	0.5844	6.2514	7.8147	9.3484	11.345	12.838
4	0.2070	0.2971	0.4844	0.7107	1.0636	7.7794	9.4877	11.143	13.277	14.860
5	0.4117	0.5543	0.8312	1.1455	1.6103	9.2364	11.070	12.833	15.086	16.750
6	0.6757	0.8721	1.2373	1.6354	2.2041	10.645	12.592	14.449	16.812	18.548
7	0.9893	1.2390	1.6899	2.1673	2.8331	12.017	14.067	16.013	18.475	20.278
8	1.3444	1.6465	2.1797	2.7326	3.4895	13.362	15.507	17.535	20.090	21.955
9	1.7349	2.0879	2.7004	3.3251	4.1682	14.684	16.919	19.023	21.666	23.589